



# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Work – life balance vy vybrané společnosti

Work – life balance in a Selected Company

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Ekonomika a Management

## **STUDIJNÍ OBOR**

Personální management v průmyslových podnicích

## **VEDOUcí PRÁCE**

Ing. Klára Šimonová

DAVIDOVÁ

ANNA

**2018**

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Davidová	Jméno:	Anna	Osobní číslo:	460850
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	MÚVS - oddělení manažerských studií				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Personální management v průmyslových podnicích				

## II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:  
Work-life balance ve vybrané společnosti

Název bakalářské práce anglicky:  
Work-life Balance in a Selected Company

Pokyny pro vypracování:

Cíl: Cílem BP je představit problematiku work-life balance, shrnout situaci ve vybrané společnosti, získat přehled o tom, co by zaměstnanci společnosti ocenili, navrhnout možná řešení. Přínos: Přínosem BP je sestavení takových nástrojů work-life balance, které by společnost mohla využít. Osnova: Úvod, Teoretická část 1. Work-life balance 2. Legislativní nástroje 3. Firemní nástroje včetně jejich výhod a nevýhod 4. Podpora work-life balance v České republice Praktická část 5. Popis společnosti 6. Work-life balance ve společnosti 7. Zhodnocení a návrh dalších možností, Závěr

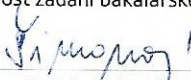
Seznam doporučené literatury:


ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů, nejnovější trendy a postupy, 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007  
ETTLEROVÁ, Sylva. Rodina a zaměstnání I. Svobodní jedinci, Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, v.v.i., 2007  
KAŠPAROVÁ, Klára a Vilém Kunz, Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování. Praha: Grada, 2013  
KOCIANOVÁ, Renata, Personální řízení východiska a vývoj, Praha: Grada Publishing, a.s., 2012


Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:  
Ing. Klára Šimonová, MÚVS ČVUT v Praze, oddělení manažerských studií

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: 5. 12. 2017 Termín odevzdání bakalářské práce: 5. 5. 2018  
Platnost zadání bakalářské práce: 31. 8. 2019

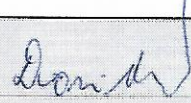
  
Podpis vedoucí(ho) práce

  
Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

  
Podpis děkana(ky)

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

- 9 -04- 2018  
Datum převzetí zadání

  
Podpis studenta(ky)

DAVIDOVÁ, Anna. Work – life balance ve vybrané společnosti. Praha: ČVUT 2018.  
Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších  
studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

## Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne:

Podpis:

## Poděkování

Ráda bych poděkovala své vedoucí práce, tj. Ing. Kláře Šimonové, za její rady a čas, který mé práci věnovala. Také děkuji zaměstnancům společnosti Central Media, s.r.o., kteří se zúčastnili dotazníkového šetření a poskytli mi tak relevantní informace.

Abstrakt:

Práce je zaměřena na téma Work-Life Balance, v překladu sladění osobního a pracovního života. Teoretická část je zaměřena především na samotnou problematiku, nástroje a na podporu v České republice. Praktická část je zaměřena na konkrétní firmu, která si nepřeje být jmenována, proto ji budu označovat jako firmu Central Media s.r.o. Ve společnosti Central Media s.r.o. zkoumám, jak společnost umožňuje zaměstnancům skloubit osobní a pracovní život, a na základě šetření ve firmě je navrženo možné řešení, na co by se měla firma v budoucnu soustředit.

Klíčová slova: Work-Life Balance, harmonizace pracovního a osobního života, řízení lidských zdrojů, zaměstnanec, zaměstnavatel

Abstract:

The Bachelor thesis is focused on the topic of Work-Life Balance, translated into harmony of a personal and work life. The theoretical part is focused on matters of this topic, some tools and on support in the Czech Republic. The practical part is focused on a concrete company, which doesn't wish to be named, that's why I will name it the Central Media s.r.o. In the company Central Media s.r.o. I explore how the company makes possible a harmony of personal and work life. Based on the survey I will suggest a solution on which category the company could concentrate in the future.

Keywords: Work-Life Balance, reconciliation of professional and personal life, human resources, employee, employer

# Obsah

Úvod.....	8
Cíl bakalářské práce.....	9
Teoretická část.....	10
1. Work-Life Balance .....	10
1.1 Historie Work-Life Balance .....	11
1.2 Přínosy work–life balance .....	12
2. Pracovní prostředí a firemní kultura .....	14
3. Firemní nástroje včetně jejich výhod a nevýhod .....	15
3.1 Pružná pracovní doba .....	16
3.2 Částečné úvazky .....	16
3.3 Práce z domova s kombinací s prací z kanceláře.....	17
3.4 Sick day.....	18
3.5 Sdílení pracovního místa .....	18
4. Podpora work-life balance v České republice .....	19
Praktická část .....	22
5. Cíl a výzkumné otázky.....	22
6. Popis společnosti.....	22
7. Dotazníkové šetření .....	23
8. Hlubkový osobní rozhovor .....	38
9. Vyhodnocení dotazníku .....	40
10. Náklady za nástroje work – life balance .....	41
1. Možnost pružné pracovní doby .....	41
2. Možnost sdíleného pracovního místa.....	41
3. Možnost sick days .....	42
11. Doporučení pro společnost Central Media s.r.o.....	43
12. Závěr.....	44
13. Seznam použité literatury.....	45
14. Seznam grafů.....	47
15. Seznam tabulek .....	47
16. Seznam Příloh .....	47
Příloha č. 1 – Dotazník.....	48



# Úvod

Práce je zaměřena na téma sladění osobního a pracovního života. Toto téma je dnes velmi populární, jelikož zaměstnavatelé mají na vysoké nároky a stává své zaměstnance se často, že si zaměstnavatel neuvědomí, že každému spokojenému zaměstnanci nestačí být pouze za svou práci finančně ohodnocen, ale že je pro něj také důležité to, aby mohl práci s osobním životem skloubit. To se v dnešní době stává velkou konkurenční (firemní) výhodou, pokud zaměstnavatel umožní zaměstnanci některý z work-life balance benefitů.

V první kapitole je vymezen pojem work-life balance. Tento pojem se řadí k novějším trendům v oblasti personálního řízení, je zde porovnáno, jak se k této problematice přistupovalo dříve a jak dnes.

Pojem work-life balance se zaměřuje také na pracovní prostředí firmy a firemní kulturu. Vyhovující pracovní prostředí a zdravá firemní kultura je velmi důležitá pro spokojenost zaměstnanců, proto jsem se na tyto pojmy zaměřila v další kapitole.

Co se týká firemních nástrojů v problematice sladění osobního a pracovního života, zde už záleží na každé společnosti, které z možných nástrojů si pro zaměstnance vybere. Důležité je pak porovnat výhody a nevýhody, jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance. V práci jsem se zaměřila především na ty nástroje, které firma Central Media s.r.o. pro své zaměstnance využívá.

Posledním tématem, který teoretická část obsahuje, je podpora work-life balance v České republice.

Praktická část je zaměřena na konkrétní společnost a tou je mediální společnost Central Media s.r.o. Tato společnost vlastní televize v několika zemích.

V první části je popsána společnost, její historie, vize a mise a personální strategie. To je důležité pro další rozhodování o společnosti.

Dále se zaměřuji na work-life balance ve společnosti, jaké firma používá nástroje a co plánují do budoucnosti, co se týká této problematiky. Dále jsem provedla dotazníkové šetření, abych zjistila, zda jsou zaměstnanci s benefity spokojeni a popřípadě, co by ve firmě preferovali. Na základě toho jsem vyhodnotila šetření, zhodnotila situaci a navrhla možná řešení pro společnost Central Media s.r.o.

## **Cíl bakalářské práce**

Cílem této práce je sestavit takové nástroje work-life balance, které by společnost Central Media s.r.o. mohla využít. Na společnost Central Media s.r.o. jsem také zaměřila praktickou část. Informace jsem získala na základě srovnání historie se současností a uvedením firemních nástrojů. A informace o tom, jak jsou zaměstnanci ve firmě Central Media s.r.o. se sladěním osobního a pracovního života spokojeni, byly zjištěny na základě dotazníku, dále jsem navrhla možná řešení pro větší spokojenost zaměstnanců.

# Teoretická část

## 1. Work-Life Balance

Pojem work–life balance se překládá jako harmonizace pracovního a mimopracovního života a snaží se proniknout do každé oblasti života všech zaměstnanců. Dosáhnout harmonizace pracovního a mimopracovního života je velmi subjektivní proces, jelikož každý z nás má jiné zájmy a potřeby (Junová, online, 2016).

Název work-life balance je často používán především pro matky, které pracují na částečný úvazek, starající se o dítě do patnácti let. Avšak dle Šimonové není work-life balance zaměřen pouze na matky, ale zahrnuje také muže, prarodiče či ostatní, kteří pečují o člena rodiny bez ohledu na jeho věk (Šimonová, 2015, s. 62).

Work–life balance je jedno z hlavních témat ve společnosti již po dobu několika desítek let. Přestože tento pojem není úplně nový, v dnešní době je na tuto problematiku kladen velký důraz nejen z hlediska zaměstnavatelů, ale především zaměstnanci ho po svých nadřazených stále více vyžadují. Pokud chce být zaměstnavatel úspěšný a chce, aby jeho firma prosperovala, musí si tento fakt uvědomit a nastavit takové nástroje, které jsou se sladěním osobního a pracovního života spojeny. Takový zaměstnavatel bude na pracovním trhu žádaný. Krejčová (2013, online) uvádí: „*Dle studie Managing Tomorrow´s People je vyrovnání osobního a pracovního života důležité pro 95 procent mileniálů.*“ Pojmem Mileniálové je označována mladá generace, která přichází na pracovní trh a pro kterou nejsou finance cíl, ale pouze opatření.

Přestože to, jak skloubit práci a mimopracovní život, je otázkou téměř všech lidí, nejpříznivější rovnováha je individuální. Hlavní roli zde hraje seberealizace či ambice každého z nás a na druhé straně je přístup k osobnímu a rodinnému životu, k životnímu stylu či ke koníčkům. Každá osoba má svůj vlastní ideál o této harmonizaci (Kocianová, 2012, s. 105).

Rodinný a pracovní život není reálné od sebe rozdělit. Rodinná situace každého z nás ovlivňuje náš výkon v práci a naopak, podmínky, které zaměstnanec v práci má, přenáší do života mimo pracoviště (Kašparová, 2013, s. 76, dle Němce, 2007, s. 5).

To donutilo zaměstnavatele zaměřit se více na své zaměstnance, aby byli ve firmě spokojeni, a nastavit takové možnosti, které umožní zaměstnancům osobní a pracovní život skloubit. Tím začal vznikat dnes již populární název work-life balance. Ten se zabývá tedy harmonizací osobního a pracovního života (Kocianová, 2012, s. 107).

Společnostem je však doporučováno, aby k této problematice přistupovaly jak skupinově tak také individuálně. Velmi důležité je nastavit takovou firemní kulturu, kde se zaměstnanci nebudou bát předložit své návrhy. Hlavním důvodem nevyužívání těchto příležitostí je strach zaměstnanců z toho, jak by jejich nadřazení reagovali, a také se bojí o svou kariéru (Armstrong, 2007, s. 710).

Mrázová (2015, online) uvádí: „Moderní HR trendy přiznávají, že nejlepší zaměstnanec je spokojený zaměstnanec, tedy takový, kterého práce těší a naplňuje a který má díky ní možnost plnit si i své mimopracovní sny.“

Dále vznikl pojem jako je family-friendly policy, který se překládá jako politika vstřícná k rodině. Aby zaměstnavatelé mohli vycházet zaměstnancům vstříc, je právě velmi důležité, jak je nastavena politika státu. Co se týká dalších pojmů v tomto oboru, můžeme zaslechnout pojem jako je well-being and quality of work life. Well-being znamená v překladu mít se dobře a vyjadřuje optimální stav člověka a quality of work life neboli kvalita pracovního života zahrnuje to, mít dobré nadřízené, pracovní podmínky, dobré finanční ohodnocení za práci, některé ze sociálních výhod a zajímavou a užitečnou práci (Kocianová, 2012, s.105).

Všechny tyto pojmy spolu souvisí a je zřejmé, že čím více se tyto pojmy stávají známější, zaměstnanci firem je budou od svých zaměstnavatelů čím dál tím více vyžadovat.

## 1.1 Historie Work-Life Balance

Pojem work-life balance se začal používat v šedesátých letech 20. století v USA. Tehdy se zaměřoval především na matky, které pracovaly. V osmdesátých letech se zde začaly tímto pojmem zabývat i firmy. Ty začaly nastavovat novou firemní politiku a různé firemní výhody pro své zaměstnance jako je mateřská dovolená, home office neboli práce z domova či pružná pracovní doba. V této době se sladění osobního a pracovního života rozšířilo i na muže. V devadesátých letech se firmy snažily brát ohled na zaměstnance a skloubit nějaké z těchto možností, ale příliš se jim to nedařilo. Velký rozmach nastal až ve 21. století, kdy se znovu tato problematika dostala do popředí a začal být na ní kladen větší důraz (Kocianová, 2012, s. 105).

V České republice byl zlomový rok 1989, jelikož po tomto roce se změnil pracovní systém. Přestože byl od této doby kladen větší důraz na harmonizaci pracovního a mimopracovního působení, zaměstnanost žen na plný úvazek je stále nezbytná, vzhledem k nutnosti dvou finančních příjmů v rodině. (Hašková, 2002, s. 57) říká: „Zaměstnavatelé ani odbory neusilují o artikulaci netradičního programu pro usnadnění dvojí role zaměstnance a rodiče.“ Společnosti se snaží obcházet zákonná opatření a většinu pracovních nařízení, které jsou v rámci Evropské unie nastaveny, přijímají zaměstnavatelé v České republice s nechutí. To není výsledkem pouze zvyklostí českých společností zavádět s neochotou nové pracovní formy, ale také vynaložením finančních prostředků, které jsou s tímto zaváděním spojeny. Zaměstnanci se naopak často snaží maximalizovat své platy a mzdy i na úkor času, který mohou strávit s rodinou. Proto není snadné zavádět nové trendy v tomto oboru (Hašková, 2002, s. 58).

Po roce 1989 se zhoršily podmínky pro sladění pracovního a osobního života. Jelikož dnešní trh práce vyžaduje větší časovou flexibilitu, je zde podstatně vyšší konkurence a také je kladen větší nárok na výkon zaměstnanců (Vohlídalová, 2007, s. 63).

I přesto po roce 2000 nové trendy v řízení lidí vznikají. Společnosti si uvědomují význam svých zaměstnanců a neustále rostou investice do lidského kapitálu, motivace a flexibility zaměstnanců. Výkon a motivace zaměstnanců tvoří stále větší předpoklad úspěchu firmy a také konkurenceschopnosti na trhu (Kocianová, 2012, s. 101).

Je-li tedy lidský kapitál nejvýznamnější zdroj konkurence společnosti, je jejich správné řízení klíčovým úkolem (Kocianová, 2012, s. 77).

V současné době je také kladen důraz na sociální odpovědnost společností. To lze definovat jako začlenění projmu CSR do řízení. Tedy začlenění sociální odpovědnosti firem. Těm je doporučováno, aby se nedržely pouze legislativních podmínek, ale tyto podmínky samy od sebe překračovaly. Work – life balance také patří mezi nejnovější trendy sociální odpovědnosti a tyto trendy je nutné postupně začleňovat do personální politiky společnosti (Kocianová 2012, s. 103).

Zaměstnavatelé zabývající se nástroji work-life balance by také měli myslet na generační diverzitu.

Dnes rozlišujeme několik typů generace. Baby boomers, tímto pojmem jsou označováni lidé narození v letech 1946 - 1967, generace X, do této kategorie patří ti, co se narodili v letech 1968 - 1982, generace Y (1983 – 1997) a generace Z, pro lidi narozené po roce 1998. Všechny tyto skupiny mají své specifické rysy, hodnoty, normy či chování. V dnešní době patří zaměstnanci právě do generace X a Y (Ledvinková, 2010, online).

Generace X má na prvním místě sebe, poté rodinu a nakonec až práci, která je doplňkem osobního života. Zaměstnanci generace X přijímají rizika, jsou iniciativní, umí se rozhodnout a hledají příležitosti. V zaměstnání preferují samostatnost, pracují rychle a efektivně.

Generace Y zastává názor, že vzdělávání během celého života je důležité pro jejich pracovní kariéru. Tato skupina zaměstnanců touží po takových společnostech, kterým rozvoj zaměstnanců není lhostejný. Dalším důležitým faktorem pro výběr zaměstnavatele je pro ně společenská odpovědnost firem. Generace Y netouží pouze po finančních benefitech, ale preferuje spíše work-life balance. Preferuje především svobodu a pružnost (Ledvinková, 2010, online).

Již po dobu několika let má generace Y neboli Mileniálové nastavený work-life balance za jeden z klíčových cílů ve své kariéře (Rákosová, 2017, online).

## **1.2 Přínosy work–life balance**

Zavedení některého z nástrojů work-life balance do společnosti není jednoduchá a už vůbec ne levná záležitost. Společnost si musí dobře rozmyslet, který z nástrojů pro své zaměstnance využije a musí si také správně spočítat své výdaje na toto začlenění. Pokud však nastaví společnost některý z těchto nástrojů správně, přinese jí to několik výhod. Mezi tyto výhody harmonizace osobního a pracovního života patří například nepřímá reklama, jelikož právě spokojený zaměstnanec je ten, kdo nepřímou reklamu vytváří. Většina zaměstnanců, kteří jsou se svou prací spokojeni, mají zde nastaveny určité firemní benefity, doporučují ostatním výrobky a služby společnosti, ale také vytváří reklamu firmě, co se týká zaměstnání. Pokud je známo, že je ve společnosti nastavena správná firemní kultura, spousta lidí se při hledání zaměstnání na tyto společnosti obrátí (Junová, 2016, online).

Podpora sladění pracovního a mimopracovního života z dlouhodobého hlediska může přinést společnosti několik hlavních výhod jako je již zmíněná nepřímá reklama, vyšší

motivace zaměstnanců, udržení si kvalitních zaměstnanců a také lepší možnosti při výběru nových pracovníků (Kašparová, 2013, s. 77).

Armstrong (2007, s. 711) uvádí šetření DTI, které zjistilo, jaké jsou výhody po zavedení nástrojů pro harmonizaci pracovního a mimopracovního života. Patří sem zvýšení produktivity a kvality výkonu, lepší morálka na pracovišti, snížení častého střídání zaměstnanců (fluktuace), snížení nepřítomnosti v práci a lepší využití čerstvě získaných zaměstnanců.

Pokud má firma flexibilní pracovní dobu, nejen že to přiláká kvalifikované zaměstnance, ale také si je tím může firma udržet. Pokud dokáže zaměstnavatel svým zaměstnancům vyhovět v podobě nějakého firemního nástroje umožňující sladění pracovního a mimopracovního života, zaměstnanci jsou poté ochotní podávat vyšší výkon v práci a také se zvyšuje jejich motivace a produktivita. (Junová, online) uvádí „*Společnost Arup Laboratories ze Salt Lake City (USA) uvádí, že zavedením opatření na sladění pracovního a osobního života snížila fluktuaci z 22 % na 11 %.*“ Také je to ideální nástroj proti syndromu vyhoření. Ten postihuje ty zaměstnance, kteří mají psychicky náročnou práci, jsou neustále ve stresu a v práci zůstávají často výrazně déle. Poté nemají čas na svůj osobní a rodinný život a tak se stává, že se jednoho dne absolutně psychicky vyčerpají (Junová, 2016, online).

Kašparová (2013, s. 77) píše, že společnost, která dlouhodobě využívá některý z flexibilních nástrojů si tak může snížit své náklady. A to především díky tomu, že ušetří finance za nábor nových zaměstnanců a také na jejich adaptaci ve společnosti.

Pokud však společnost tyto nástroje nezavede a zaměstnavatelé k nim budou přistupovat jako k nedůležitým činnostem, s největší pravděpodobností se stane, že se výrazně sníží výkon zaměstnanců, také mohou poměrně výrazně vzrůst absence, jelikož si zaměstnanci začnou vyřizovat neodkladné soukromé záležitosti právě v pracovní době. Zaměstnanec také může postihnout již zmiňovaný syndrom vyhoření či se to projeví na jejich zdraví (De Graat, 2011, online).

Také Armstrong považuje harmonizaci osobního a pracovního života za pozitivní nástroj, díky němuž se zvyšuje morálka zaměstnanců, snižuje se absence a také stres na pracovišti. Vysoká míra stresu směřuje k problémům s ustálením zaměstnanců, jelikož se příliš vyčerpávají skloubením pracovních a osobních povinností (Armstrong, 2007, s. 711).

Je velmi pravděpodobné, že v důsledku pasivního chování zaměstnavatele nastane na pracovišti negativní atmosféra a taková společnost rozhodně nebude mít dobré jméno na trhu a začne o své kvalifikované zaměstnance přicházet (Kocianová, 2012, s. 107).

## 2. Pracovní prostředí a firemní kultura

*„Kultura je to, co lidé dělají, když se nikdo nedívá“* (Mrázová 2015, dle Herba Kellehera).

Firemní kulturu tvoří normy, hodnoty, postoje a základní přesvědčení, které se sdílí ve společnosti. Tyto prvky se u zaměstnanců společnosti přenáší do jejich myšlení či chování a tvoří obsah kultury. Dalším důležitým kritériem pro vytvoření firemní kultury je síla, tedy to, jak moc jsou prvky sdíleny. Čím více se tyto prvky sdílet budou, tím bude firemní kultura silnější a bude mít vysoký podíl na tom, jak společnost funguje. Na firemní kulturu má vliv také prostředí a velikost společnosti, to, jak dlouho společnost na trhu funguje a podstatný podíl mají zakladatelé a vedení společnosti (Lukášová, 2010, s. 18, 32).

Prvky firemní kultury jsou artefakty, které mohou být materiální a nemateriální. Normy chování, které nemusí být pouze psané, dále postoje, které se projevují vztahem k určitému elementu sociálního prostředí a přesvědčení neboli názor, který považujeme za správný. Tyto složky spolu navzájem souvisí. Firemní kultura tedy nikdy nepůsobí odděleně. Zaměstnavatelé, kteří si uvědomují důležitost těchto složek, se je snaží ovlivňovat (Janišová, 2013, s. 239).

Firemní kultura je výsledek postupného učení se a získávání zkušeností. Podílí se také na snížení konfliktů ve společnosti, optimální spolupráci, zvyšování jistoty zaměstnanců, jejich spokojenosti a také může být klíčovým zdrojem motivace zaměstnanců. Silná firemní kultura je konkurenční výhodou (Lukášová, 2010, s. 40).

Armstrong (2007, s. 710) říká, že harmonizace práce a osobního života není jen o klasických pružných pracovních režimech, ale zahrnuje také pracovní prostředí, v němž chtějí zaměstnanci práci vykonávat, a pokrok ve firemní kultuře, který bude podporován na vrcholové úrovni.

Work-life balance zahrnuje, kromě jiného, také komfortní pracovní prostředí. Při hledání zaměstnání toto kritérium zohledňuje 66 % studentů v České republice (Rákosová, 2017 online).

Společnosti, které kladou důraz na firemní hodnoty, usilují o životní naplnění zaměstnanců, jsou více prosperující a trvalejší než ty společnosti, kterým jde pouze o zisk. Je tedy správné, že se v dnešní době klade důraz také na firemní kulturu (Mrázová, 2015, online).

Pokud chtějí zaměstnavatelé řídit společnost s ohledem na její kulturu a vědomě vytvářet takové prvky firemní kultury, které povedou ke zvýšení výkonnosti zaměstnanců, je zapotřebí, aby dosavadní kulturu ve své společnosti znali a porozuměli jí (Lukášová, 2010, s. 98).

(Benešová, 2015, s. 5) uvádí: *„Pokud zaměstnavatel zjišťuje potřeby svých zaměstnanců, projevuje zájem o jejich problémy, zaměstnanci jsou ve své práci v daleko větším klidu, pracují spokojeně, odvádí kvalitně svou práci.“*

Společnost, která má správně nastavenou firemní kulturu, myslí na potřeby svých zaměstnanců. To lze zjistit například dotazníkem nebo personálním auditem. Také

nezapomíná nabízet svým zaměstnancům různorodé výhody. Nejedná se pouze o firemní telefon a stravenky, ale především o flexibilní formy práce. Dále zaměstnavatel sdílí zaměstnanecké benefity v celé společnosti, tedy nezapomíná i na zaměstnance na mateřské či rodičovské dovolené a ani na externisty. A předchází možným konfliktům na pracovišti tím, že stanoví pravidla pro čerpání nastavených výhod (Benešová, 2015, s. 8). I Janišová (2013, s. 240) uvádí, že spokojenost zaměstnanců s firemní kulturou se nejčastěji zjišťuje dotazníkovým šetřením. Pokud zaměstnanci spokojeni nejsou, použitím této metody nezjistíme příčiny. Příčiny nespokojenosti se zjišťují pomocí pohovorů se zaměstnanci.

(Kmošek, online) uvádí: „Kvalita pracovního prostředí má vliv na výkon, produkci, snižování závad, reklamací a pozitivně se promítá do snižování fluktuace.“

Pro komfortní pracovní prostředí je důležité, aby zaměstnavatel zajistil svým zaměstnancům vše, co k práci potřebují. Dále musí mít zaměstnanci pohodlí na pracovišti, včetně možnosti nastavit teplotu vzduchu dle svých potřeb. Zaměstnavatel by měl také zajistit, aby se zaměstnanci ve společnosti cítili bezpečně. Mezi moderní trendy patří flexibilita, možnost pracovat také z domova a otevřenost, díky které mohou zaměstnanci jednodušeji komunikovat mezi sebou (Kmošek, online).

### **3. Firemní nástroje včetně jejich výhod a nevýhod**

Někteří zaměstnavatelé v České republice chtějí pouze dosahovat okamžitých zisků, i přes to, že ruínují své pracovníky, než aby nastavovali přijatelné podmínky pro pracovní výkon a osobní život. Neuvědomují si však, že zavedením family-friendly nástrojů můžou zvyšovat dlouhodobý pracovní výkon a tedy zvyšovat výnosy společnosti. A protože v České republice platí to, že co není dovoleno, je zakázáno, platí zde zákonné normy, které určují určitý standard. V daných případech, podle zákoníku práce, je možné v kolektivní smlouvě zvyšovat pracovní nároky zaměstnanců a to u těch osob, jejichž zaměstnavatel vykonává podnikatelskou činnost (Maříková, 2002, s. 59, 75).

Pokud chce společnost dosáhnout relevantních výsledků, co se týká harmonizace práce a rodiny, je důležité změnit přístup k přenosu informací, motivaci tak i k řízení celé společnosti. Kromě flexibilních forem pracovních úvazků by měla společnost také poskytovat několik dalších možností work-life balance. Například pomoc pracovníkům, kteří se starají o dítě či staršího člena rodiny, prostřednictvím poukázek na lepší péči, informační servis a jiné. Dále zakomponovat postupný návrat do práce, pokud měl zaměstnanec delší pauzu nebo pokud se zaměstnanci blíží věk, kdy nastoupí do důchodu, měl by zaměstnavatel postupně snižovat úvazek. Pokud se zaměstnanec dostane do situace, kterou není sám schopen vyřešit, měl by mít možnost využít individuální konzultace. Jestli je zaměstnanec neustále vystavován stresovým situacím, není sám schopen skloubit práci s rodinou či jsou jeho schopnosti nedostatečné, měl by mít možnost využít vzdělávání ve společnosti. To, co by ocenili především rodiče malých



dětí, jsou firemní školky. Další možností je zavést ve firmě Sickday neboli mít nárok zůstat určitý počet dní doma kvůli nevolnostem či z osobních důvodů. Z pravidla to bývá tři až šest dní za rok. Zaměstnavatel pro své zaměstnance také může využít benefity jako jsou wellness programy, den otevřených dveří či zaměstnaneckou linku, která podporuje sladění práce a života mimo ní (Junová, 2016, online).

### **3.1 Pružná pracovní doba**

Za pružnou pracovní dobu se označuje jakákoliv možnost odchylky v běžné pracovní době. Většinou je stanovena doba, ve které musí být zaměstnanec na pracovišti, a zbytek pracovní doby si může upravit dle svých potřeb. Pružná pracovní doba také umožňuje stlačení čtyřiceti hodin práce do čtyř pracovních dní. Flexibilní pracovní doba je spíše využívána běžnými zaměstnanci než manažery, jelikož pro manažery nemá pružná pracovní doba takový význam (Šimonová, 2015, s. 65).

V České republice funguje flexibilní pracovní doba již delší dobu, v současné době je však nově upřesněna v Zákoníku práce. Hašková také uvádí, že se flexibilní pracovní doba prosazuje především kvůli zájmům zaměstnavatele nikoliv zaměstnance. Spíše než o harmonizaci práce a života mimo ní se zaměstnavatelé snaží co nejvíce využít provoz a životnost strojů. Flexibilní pracovní doba je nejvíce využívána v administrativě. Jeden z nejdůležitějších činitelů je právě ten, že se pracovníci mohou sami podílet na rozhodování o pracovní době a mohou tak skloubit práci s ostatními osobními potřebami (Hašková, 2002, s. 34).

V Zákoníku práce je pružná pracovní doba uvedena v § 85 a je rozdělena do šesti odstavců. Uvádí například fakt, že flexibilní pracovní dobu si může sice zaměstnanec upravovat sám, ale začátek a konec základní části určuje vždy zaměstnavatel. Pracovník si volitelnou část nastavuje sám, podle svých potřeb, ale tato doba nesmí přesáhnout dvanáct hodin. Tento zákon určuje také situace, na které se flexibilní pracovní doba nevztahuje. Tam patří například pracovní cesta a jiné (Zákoník práce, 2017, s. 28).

Kašparová (2013, s. 77) píše, že díky flexibilní pracovní době mohou zaměstnanci začít a končit pracovní dobu podle jejich potřeb. Základní nařízení o pracovní době určuje zaměstnavatel.

Krejčová (2013, online) uvádí studii PayWell z roku 2012, jejíž výsledkem je to, že flexibilní pracovní dobu využívá pro své zaměstnance 81 % společností. Krejčová oproti ostatním také říká, že pružná pracovní doba nezahrnuje pouze zkrácené úvazky, ale obsahuje další možnosti jako je home office, job sharing nebo různé pracovní zatížení během roku.

### **3.2 Částečné úvazky**

Dalším nástrojem je částečný úvazek. To znamená, že doba výkonu práce je zkrácena oproti běžné pracovní době neboli vykonávání pracovní činnosti různý počet pracovních hodin během neurčeného počtu pracovních dní (Armstrong, 2007, s. 699).

Hašková (2002, s. 31) uvádí, že částečné úvazky zaměstnavatelé příliš nechtějí svým zaměstnancům poskytovat a i zaměstnanci sami o ně příliš nestojí, jelikož to pro

zaměstnanec ani pro zaměstnavatele není natolik výhodné. Především kvůli nákladům za dopravu do práce, velkému množství pracovních povinností či nedostatečnému finančnímu ohodnocení. Pro zaměstnavatele je to nevýhodné hlavně kvůli nákladům za administrativu, které jsou s těmito úvazky spojené.

Kratší úvazek má i své nevýhody. Mezi ně patří například nižší mzda, menší jistota práce, zaměstnanci jsou také ochuzeni o rozvojové plány, postupy v kariéře, také se na ně často nevztahují ostatní benefity jako jsou sick days nebo stravenky (Šimonová, 2015, s. 64, dle Hinterseera, 2013, s. 3).

(Hašková, 2002, s. 31) říká: „*Navíc ženy, které vykonávají práce na částečný úvazek, jsou častěji propouštěny, koncentrují se v méně kvalifikovaných zaměstnáních a odvětvích, což má dopad na jejich sociální zabezpečení a výši důchodu.*“

Kratší pracovní doba může být dle zákoníku práce § 80 sjednána pouze mezi pracovníkem a zaměstnavatelem. Mzda či plat však odpovídá této sjednané pracovní době. V § 241 odstavci 2 je uvedeno, z jakých důvodů musí zaměstnavatel vyhovět zaměstnanci se žádostí o kratší pracovní dobu (Zákoník práce, 2017, s. 28).

Podle Kašparové ocení částečné úvazky především zaměstnankyně, které se vrací zpět do práce po rodičovské dovolené nebo také studenti (Kašparová, 2013, s. 78).

De Graat (2011, online) říká: „*V Německu nabízí 77 % firem práci na částečný úvazek. Ve Velké Británii, Nizozemsku nebo Rakousku tak pracuje až třetina lidí, u nás je to pouhých 5 %.*“

### **3.3 Práce z domova s kombinací s prací z kanceláře**

Možnost práce z domova prudce vzrostla díky výpočetním technologiím. Mezi výhody tak zvaného home office patří například snížení nezaměstnanosti, díky tomu, že zaměstnanci z regionů s vysokou mírou nezaměstnanosti mohou právě využít možnosti práce z domova. Také vzrostla výkonnost zaměstnanců až o 20 %. Práce, které tento nástroj využívají, jsou především administrativní činnosti. Hašková také uvádí, že se práce z domova využívá především u malých společností. Čím větší společnost je, tím méně tuto možnost používá. Hlavním důvodem, proč je tento nástroj zaveden, je snaha vycházet vstříc potřebám pracovníků (Hašková, 2002, s. 37).

Home office je poskytován především profesionálům z oblasti bankovníctví, pojišťovnictví, vzdělávání nebo IT sektoru, kde je očekáváno, že budou reportovat své výsledky práce (Šimonová, 2015, s. 66).

Valentová (2017, online) rozlišuje pojem home office, což znamená částečná práce z domova a homeworking, což je název pro zaměstnání, které je vykonáváno pouze z domova. Na práci z domova se musí strany pracovněprávního vztahu domluvit v písemné formě, kde by měla být sepsána všechna práva a povinnosti stran. Zaměstnavatel je tak povinen zaměstnanci za tuto práci zaplatit. Aby tento benefit mohl být ve společnosti zaveden, musí mezi stranami existovat určitá důvěra. Práce z domova je obsažena v § 317 zákoníku práce, avšak tento zákon se nevztahuje pouze na práci z domova, ale na všechny práce konané mimo pracoviště. Home office je velmi používaným benefitem, má však řadu výhod i nevýhod. Mezi výhody tohoto nástroje patří například menší vynaložení finančních prostředků na dopravu a také úspora času,

dále také možnost výkonu pro zaměstnankyně na mateřské či rodičovské dovolené či studenty. Tento nástroj může také sloužit jako motivátor pro zaměstnance a může tak zvýšit pracovní výkon. Naopak nevýhodou je zvýšení nákladů na komunikaci mezi zaměstnanci, absence kontaktu s ostatními zaměstnanci a především ztráta kontroly nad pracovním výkonem zaměstnance.

Valentová (2017, online) také uvádí plánované změny v této problematice. V současnosti je plánována úprava zákoníku práce a jeho součástí má být změna právního předpisu týkající se home office. Uvádí, že práci z domova bude nutné sjednat přímo v pracovní smlouvě či pracovních dohodách a nebude možné domluvit se na práci z domova v jiné písemné formě.

### **3.4 Sick day**

Název sick days se podle Kocianové (2012, s. 107) překládá: „*volné dny pro případ krátké nemoci.*“

Sick day se stává stále populárnějším nástrojem. Zaměstnavatelé začali využívat sick days, jelikož museli uhradit zaměstnanci prvních čtrnáct dní pracovní neschopnosti. Pokud chce zaměstnavatel tento nástroj svým zaměstnancům nabízet, musí být uveden v kolektivní či individuální smlouvě nebo také v interním předpisu společnosti. V těchto dokumentech je vymezen počet dní, na které má zaměstnanec za rok nárok. Také výše mzdy, která zaměstnanci v těchto dnech bude náležet. Často to bývá 60 % ze mzdy. Tento nástroj musí být zaveden pro všechny zaměstnance nebo pracovní skupinu. Nelze ho poskytovat pouze některým zaměstnancům. Také je nutno určit, zda do tohoto benefitu budou zahrnuti i ti zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují na základě dohody o pracovní činnosti či provedení práce. Pokud si zaměstnanec tyto dny nevyčerpá, zaměstnavatel není povinen tyto nevyužité dny zaplatit a ani se nepřevádějí do dalšího roku (Kučerová, 2015, online).

### **3.5 Sdílení pracovního místa**

Armstrong (2007, s. 699) popisuje sdílení pracovního místa jako výkon práce, který je sdílený dvěma i více zaměstnanci, je uveden v pracovní smlouvě a každý ze zaměstnanců může mít různé rozvržení pracovní doby.

Hašková (2002, s. 34) tvrdí, že sdílení pracovního místa neboli job sharing se v České republice využívá minimálně. Výzkumný ústav práce a sociálních věcí prováděl šetření, kde zjistil, že z 441 společností sdílení pracovního místa využívá pouze padesát společností. Důvody pro využívání tohoto nástroje je vyšší výkon práce, větší pružnost a například také vyhovění zaměstnancům.

Dle Krejčové (2013, online) je sdílení pracovního místa obtížné pro organizaci a rozpočet společnosti, proto není zaměstnavateli oblíbené. Zaměstnavatelé se musí zabývat zastoupením za zaměstnance a podobně. „*Přestanou-li ovšem zaměstnavatelé vnímat job sharing jako problém, mohou z flexibilního využívání pracovní síly začít těžit.*“

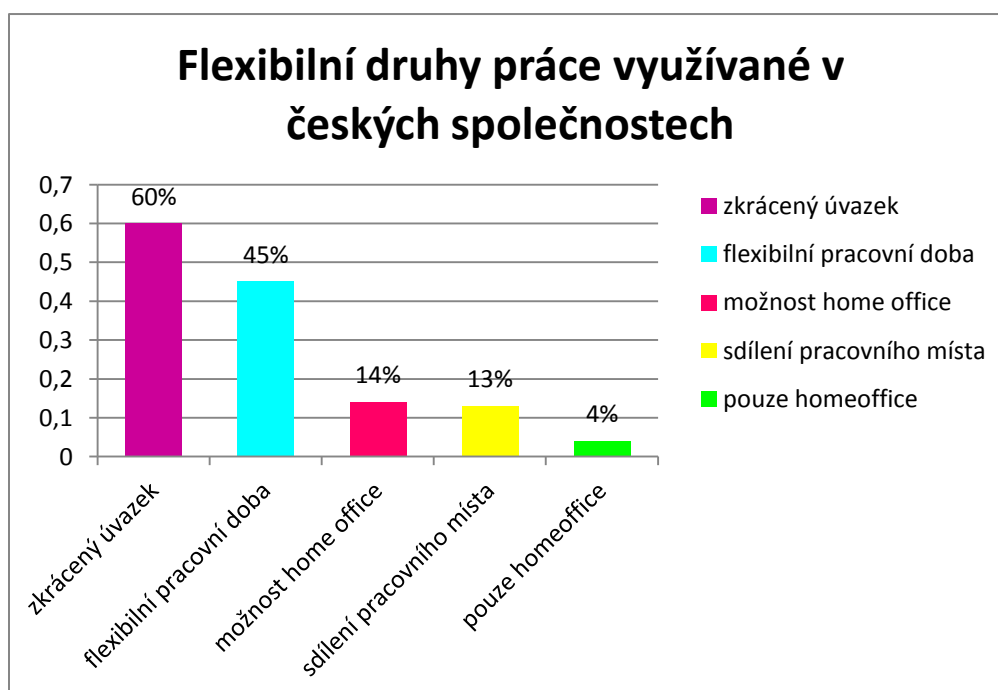
Kučerová uvádí jako výhodu sdílení pracovního místa větší možnost využití pracovních sil a naopak za nevýhodu považuje větší vynaložení financí spojené s administrativou a

také riziko za odpovědnost, kterou zaměstnanci na této pozici sdílí. (Kučerová, 2013, s. 78).

## 4. Podpora work-life balance v České republice

Česká republika se v současné době stále více věnuje harmonizaci práce a rodinného života. Například společnost Factum Invenio uskutečnila v roce 2011 šetření, pomocí něhož chtěla znát objem dalších způsobů zaměstnávání ve firmách, které mají lokalitu v České republice. Celkem bylo 855 dotazovaných osob. Na grafu je znázorněno, jaký nástroj společnost pro své zaměstnance využívá. Z celkového výzkumu bylo zjištěno, že nějakou z možností, patřící do work-life balance, využívá 78 % českých společností (LMC 2011) (Kašparová, 2013, s. 79).

graf 1 Flexibilní druhy práce používané v českých společnostech



Zdroj: Kašparová, 2013, s. 79

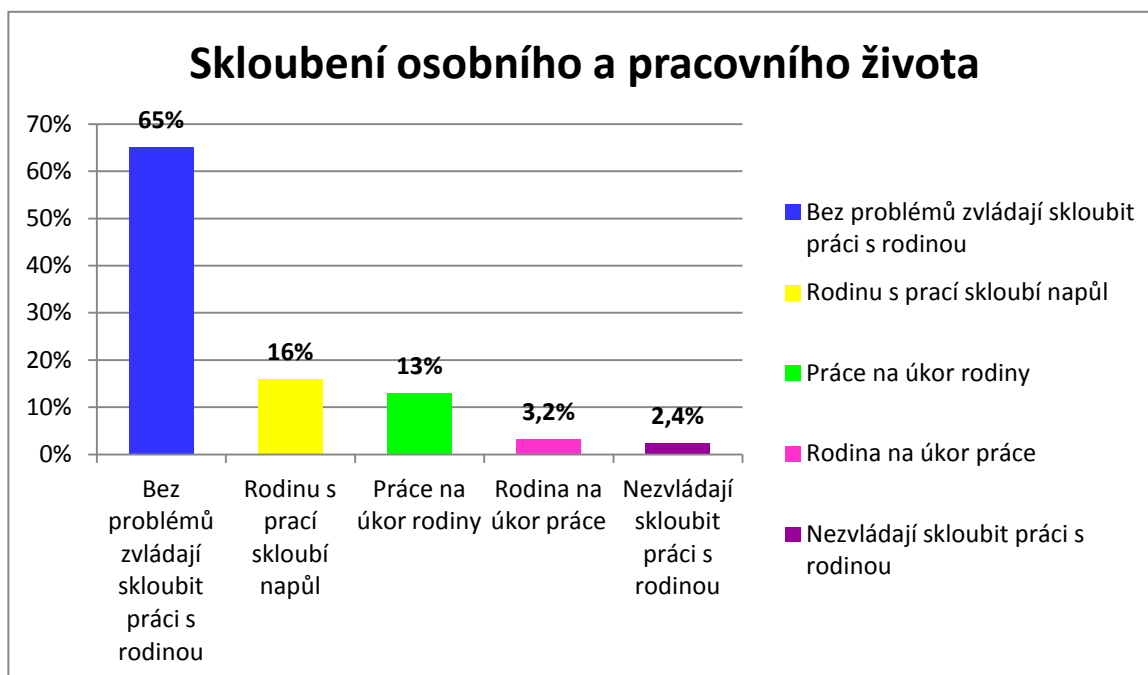
Z grafu vyplývá, že nejčastěji využívanou formou flexibilního zaměstnávání je zkrácený úvazek a flexibilní pracovní doba. Bohužel, není uvedeno, o jak velké společnosti se jedná, a proto je graf pouze orientační.

Němeček (2012, online) uvádí, že je v České republice zapotřebí dvou příjmů, aby životní úroveň rodin neklesla. Rodina s dětmi, ve které pracuje pouze otec, je 1,4x více ohrožena poklesem životní úrovně než zbytek obyvatelstva v České republice. „Aby domácnost

nespadla pod hranici příjmové chudoby, pár se dvěma dětmi, jedním starším a jedním mladším 13 let, by potřeboval hrubý příjem alespoň 25,5 tisíce měsíčně.“

Jednou z variant řešení je využití částečných úvazků, avšak dle Českého statistického úřadu zkrácený úvazek v České republice využívá pouze 9 % žen. V Evropské úunii je to až 31 % žen (Němeček, 2012, online).

graf 2 Skloubení osobního a pracovního života



Zdroj: Vohlídalová, 2007, s. 64

Vohlídalová popisuje dotazníkové šetření, na základě něhož zjišťovala, jak jsou lidé schopni osobní a pracovní život skloubit. Přes 65 % dotazovaných tvrdí, že nemá problém skloubit práci a osobní život. Dalších 16 % si myslí, že to zvládá jen na půl, 13 % lidí uvedlo, že svou práci sice zvládají bez problémů, ale na úkor svých rodin. Naopak 3,2 % lidí napsalo, že zvládá rodinné povinnosti na úkor pracovního výkonu a 2,4 % dotazovaných uvedlo, že nezvládají skloubit práci s rodinným životem. Výsledkem je tedy to, že skloubení práce s osobním životem je pro zaměstnance trochu složitější, avšak také zde hraje roli poměrně znatelná část české populace, což je 34,4 % všech dotazovaných a také je zde potřeba brát ohled na to, že je dotazníkové šetření z roku 2007, graf je tedy pouze orientační (Vohlídalová, 2007, s. 64).

Maříková uvádí, že většina zaměstnanců je se svou pracovní dobou spokojena, avšak většina z nich si neuvědomuje, že jde ještě lépe sladit pracovní dobu s povinnostmi mimo ní (Maříková, 2002, s. 62).

Většina podnikatelů v České republice zastává názor, že je Zákoník práce nastaven tak, aby příliš ochraňoval zaměstnance, včetně udělování sociálních výhod. I přesto jsou české zákony nastaveny tak, aby si zaměstnanec mohl se zaměstnavatelem domluvit lepší pracovní a sociální podmínky. Tyto výhody jsou uzavírané individuálně, tedy formou pracovní smlouvy, nebo hromadně, pomocí kolektivních smluv. Jak velká míra

výhod je zaměstnancům poskytována, záleží nejen na podnikatelském či nepodnikatelském sektoru, ale také na velikosti společnosti. Více benefitů týkajících se rodiny je udělováno v průmyslu než v obchodě (Maříková, 2002, s. 62).

V České republice stále převažuje rozdělení rolí po narození dítěte. Žena je doma a otec pracuje na plný úvazek, avšak chybí možnosti pro matky, které by chtěly nadále zůstat v zaměstnání. Nástroje work-life balance se u nás vyskytují pouze minimálně. Ženy by ocenily především firemní mateřské školky (Němeček, 2012, online).

Ženy jsou stále považovány za méně stálé a výhodné v porovnání s muži. Čeští zaměstnavatelé neumí ocenit oddanost a význam zaměstnankyň, a proto zaměstnavatelé nechtějí ženám vytvářet nástroje pro sladění pracovního a osobního života (Maříková, 2002, s. 63).

V České republice je běžným problémem nedodržování rozsahu pracovní doby, a to kvůli potřebě sladění práce s povinnostmi okolo (Maříková, 2002, s. 64).

(Hašková, 2002, s. 29) uvádí: „V roce 2000 přijal Parlament ČR novelu Zákoníku práce, ve které se prolínají dvě protichůdné tendence: ochrana zaměstnanců a umožnění flexibility.“

Z výzkumu vyplývá, že je v České republice ovlivněna možnost využití nějakého z nástrojů work-life balance nedostatkem zaměstnanců (Šimonová, 2015, s. 63, dle Haberlové a Kyzlinkové 2009, s. 18-19).

Česká republika a další vyspělé země jsou zeměmi individualizovanými. Tento proces je přikláněn proměně vztahů a rodiny. Vohlídalová (2007, s. 63) také uvádí názor několika autorů, že dnešní politika vyspělých zemí klade důraz na osobní rozvoj a seberealizaci na trhu práce, a to přispívá ke vzniku vztahových krizí, rozchodů partnerů či dokonce rozvodů. Pracovní podmínky, které jsou nastaveny z předpokladu genderové nerovnosti spojené s přesným rozdělením rodinných rolí otce a matky, jsou v současných podmínkách nevhodné. Jelikož většinou pracuje žena i muž, musí pak skloubit své pracovní kariéry s rodinou.

Šimonová (2015, s. 66) uvádí, že to, co by mělo být v problematice work-life balance řešeno a především vyřešeno je ekonomický pohled na problematiku versus lidský pohled. Zda se bude dávat přednost prospěchu v ekonomice nebo v kvalitě života a lidského štěstí.

Maříková říká, že to, jak se bude v budoucnu vyvíjet sladění pracovního života a života mimo něj, je dáno nejen současným právním nastavením, ale také úpravami směrnic Evropské unie (Maříková, 2002, s. 77).

(Čermáková, 2002, s. 83) uvádí: „Byla-li klíčovou změnou v životě žen v minulém století možnost antikoncepce, pak nyní je to proměna ženské identity.“ Předpokládá se, že se objeví nové verze týkající se změn ve společnosti a rodině. Například to může být otec na mateřské dovolené nebo institucionalizované vazby podporující rodinu v různých podobách.

# Praktická část

## 5. Cíl a výzkumné otázky

Cílem mé praktické části je shrnout situaci work - life balance ve společnosti Central Media s.r.o., získat přehled o tom, jaké nástroje work – life balance by zaměstnanci ocenili a na závěr navrhnout možná řešení. Pro získání informací jsem zvolila metodu dotazníkový průzkum.

Abych svého cíle dosáhla, stanovila jsem si tři výzkumné otázky:

1. Jsou zaměstnanci spokojeni s možnostmi work – life balance ve společnosti?
2. Jsou zaměstnanci spokojeni s pevnou pracovní dobou ve společnosti?
3. Mají zaměstnanci čas i na svůj osobní život?

Na základě dotazníkového šetření vyhodnotím, jaká je ve společnosti situace s nástroji work – life balance a pokud získám nějaké negativní odpovědi, provedu hloubkový rozhovor se zaměstnanci, abych zjistila příčiny dané nespokojenosti.

V závěru praktické části navrhnou možná řešení nastavení work – life balance nástrojů ve společnosti Central Media s.r.o., která poslouží k vyšší spokojenosti zaměstnanců.

## 6. Popis společnosti

Společnost Central Media s.r.o. je mediální společnost, která vlastní televize ve čtyřech zemích střední a východní Evropy. Hlavní sídlo této společnosti je na Bermudách, dceřiné společnosti jsou v Nizozemsku a v zemích, ve kterých společnost televize vlastní. Celkem společnost Central Media s.r.o. řídí 26 televizních kanálů, které jsou vysílány pro zhruba čtyřicet milionů lidí.

Společnost Central Media s.r.o. působí v České republice od roku 1994. Společnost je prosperující především kvůli tomu, že vysílá kvalitní program a také je úspěch přisuzován nastavené strategii produkce. Zaměstnanci této společnosti sdílí mezi sebou své znalosti a dovednosti a to je také jeden z důvodů, proč je firma natolik úspěšná.

Společnost Central Media s.r.o. má celkem 68 zaměstnanců. Společnost si zakládá na vysoce kvalitních zaměstnancích, jelikož většina z nich jedná přímo s managementem firmy. Také usiluje o takové zaměstnance, které společnost povedou kupředu a budou chtít dělat společnost Central Media s.r.o. výjimečnou v oboru zábavy a médiích.

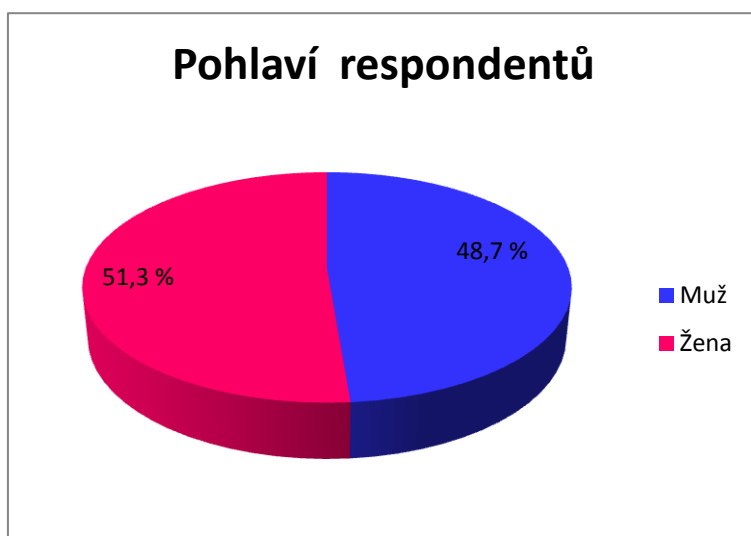
Mise společnosti je vést důvěryhodnou značku každé společnosti v každé zemi. Společnost Central Media s.r.o. pomáhá všem svým společnostem a věnuje se novinářské poctivosti a čestnosti.

Mezi základní hodnoty společnosti patří poctivost, čestnost, bezúhonnost, odpovědnost a dodržování zákonů a směrnic.

## 7. Dotazníkové šetření

Jelikož jsou zaměstnanci společnosti Central Media s.r.o. převážně cizinci, dotazník je v angličtině. Dotazník jsem zaměstnancům rozeslala elektronickou poštou. Z rozposlaných 68 dotazníků, tj. všem zaměstnancům, ve společnosti Central Media s.r.o. odpovědělo 39 respondentů. Cílem bylo získat více než polovinu odpovědí, abych mohla data považovat za relevantní.

graf 3 Pohlaví respondentů

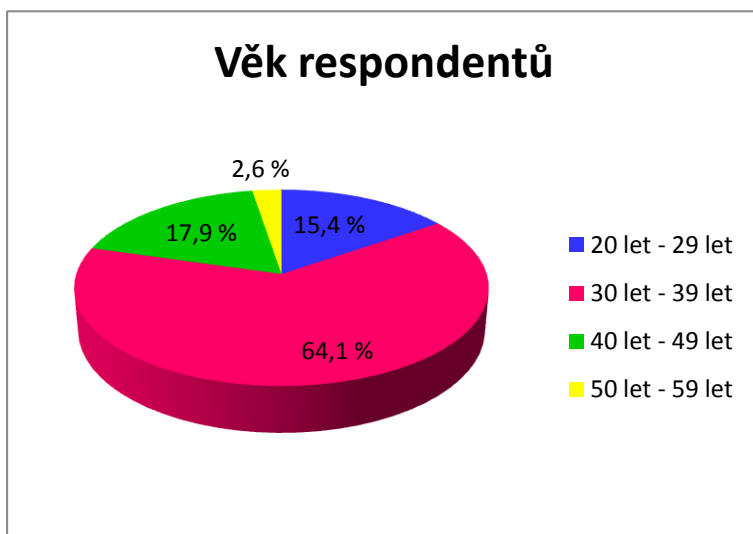


Zdroj: Vlastní zpracování

Pohlaví respondentů je v problematice work – life balance velmi důležité. Dříve se tato problematika vztahovala především na ženy, respektive matky, avšak nyní se společnosti snaží začlenit do těchto nástrojů i muže. Na dotazník odpovědělo 20 žen a 19 mužů, rozložení žen a mužů je tedy v dotazníku téměř vyrovnané.



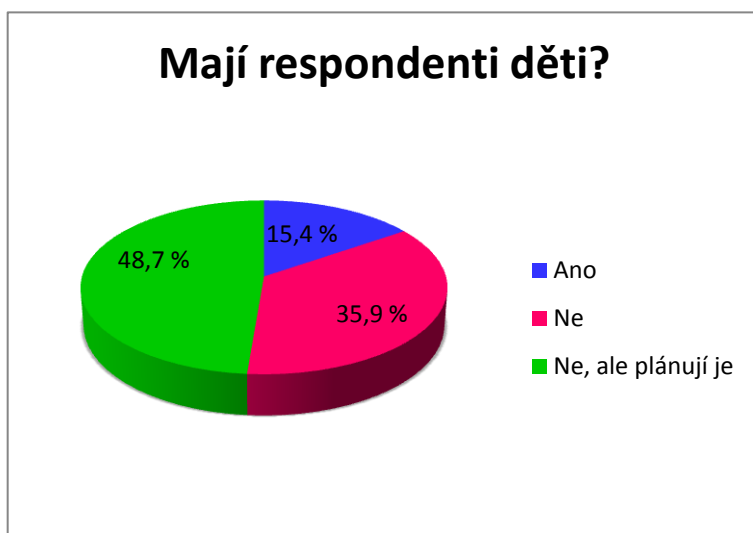
graf 4 Věk respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

Věk respondentů má vliv převážně v preferencích možností work – life balance. Téměř většina, tj. 25 respondentů patří do věkové kategorie 30 let – 39 let. Tato věková kategorie je skupinou zaměstnanců, kterých se nejvíce týká mateřská a rodičovská dovolená, následný nástup zpět do práce a starání se o děti.

graf 5 Mají respondenti děti?

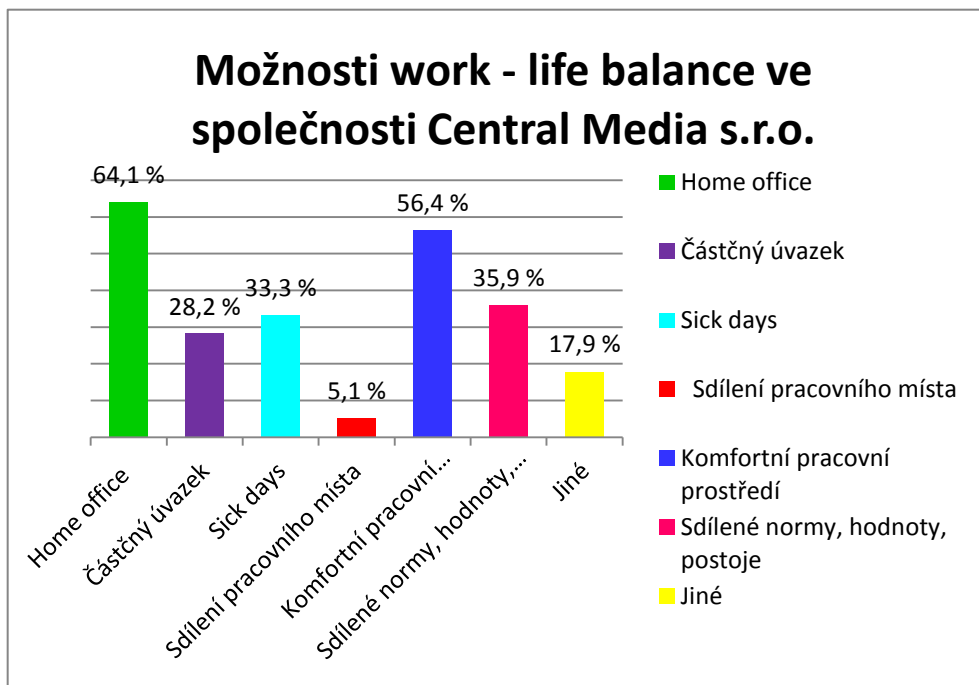


Zdroj: Vlastní zpracování

Zda mají respondenti děti, je v dotazníkovém šetření rozhodující, především pro výzkumnou otázku, zda jsou zaměstnanci spokojeni s pevnou pracovní dobou. Pouze 6 respondentů dětí má a 19 respondentů děti plánuje, to se odráží také na převažující věkové kategorii respondentů tedy 30 – 39 let. Dalších čtrnáct zaměstnanců odpovědělo, že děti nemá.

Dále jsem se v dotazníkovém šetření zaměřila na otázky, které se již týkají problematiky work – life balance.

graf 6 Možnosti work - life balance ve společnosti Central Media s.r.o.



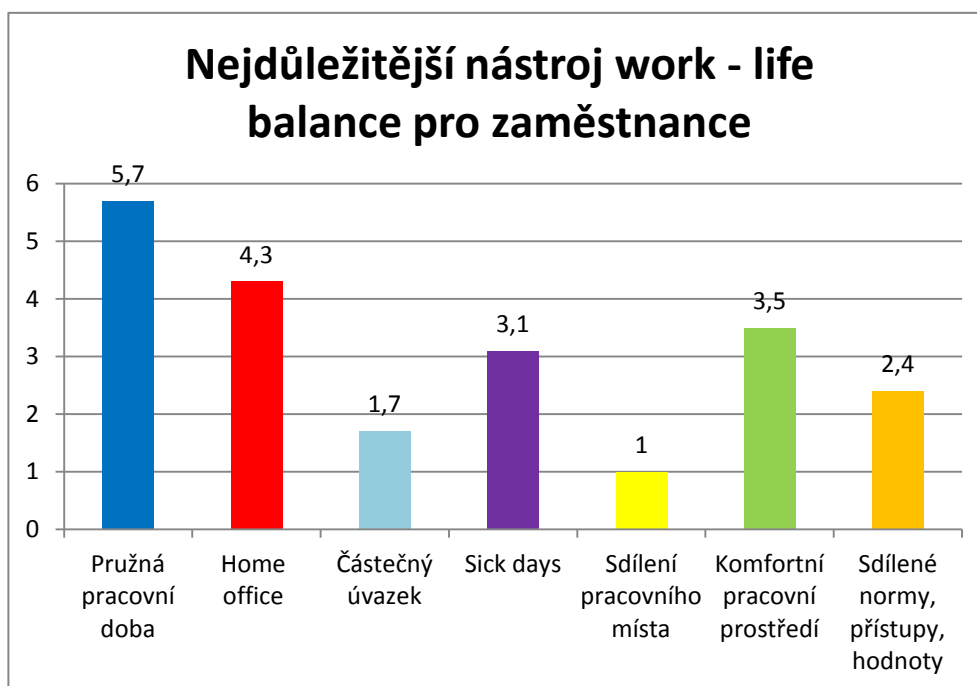
Zdroj: Vlastní zpracování

Největší podíl responzí získala možnost home office, tedy 25 odpovědí. Zaměstnanci společnosti Central Media s.r.o., po domluvě s nadřízeným, doopravdy mohou pracovat z domova. Avšak tuto možnost využívají zaměstnanci pouze výjimečně, nejsou tedy stanovena kritéria tohoto nástroje. 22 zaměstnanců odpovědělo, že mají komfortní pracovní prostředí. Možnost sdílení norem, hodnot a postojů získalo 14 odpovědí, to je vzhledem k celkovému počtu respondentů méně než půlka. Tento fakt použiji pro hloubkový rozhovor, abych zjistila příčinu. Podle třinácti zaměstnanců je možnost sick days ve společnosti. Dle mého názoru někteří zaměstnanci pochopili pojem „sick days“ jako možnost zůstat pracovat z domova, když se necítí dobře. Avšak ve společnosti Central Media s.r.o. počet dní sick days, kdy by zaměstnanec mohl zůstat doma, nepracovat, a přesto dostat za daný den zapláceno, nastavený není. Přestože možnost částečného úvazku zvolilo pouze 11 respondentů, je to z důvodu, že tuto možnost využívají pouze 4 zaměstnankyně, které přišly po rodičovské dovolené, tudíž spousta zaměstnanců tuto možnost za nástroj work – life balance nepovažuje. Sdílení pracovního místa uvedli dva zaměstnanci, přestože tato možnost ve společnosti není. Dále 7 respondentů zvolilo jinou možnost nástroje work – life balance. Dva z nich uvedli, že mají možnost placeného volna na studium, dále zde byla odpověď flexibilní pracovní doba, možnost občerstvení s posilovnou a dva respondenti uvedli, že jim společnost nenabízí žádný nástroj work – life balance.

Dle směrnic společnosti Central Media s.r.o. mají zaměstnanci nárok na možnost home office po domluvě s manažerem, dále je pro zaměstnance možnost částečného úvazku, pokud o to zaměstnanec z nějakého důvodu požádá, a také se společnost snaží o komfortní pracovní prostředí pomocí kvalitně vybavených kanceláří či open space, dotované stravy ve společnosti, posilovny a rozšířených možností na vzdělání.

Ze získaných odpovědí vyplývá, že zaměstnanci nemají o možnostech work – life balance ve společnosti dostatečný přehled. Někteří zaměstnanci dokonce uvádí takový druh work – life balance, na který ve společnosti nárok nemají.

graf 7 Nejdůležitější nástroj work - life balance pro zaměstnance



Zdroj: Vlastní zpracování

Pro závěrečné doporučení společnosti Central Media s.r.o. ohledně možností work – life balance bylo podstatné z dotazníku získat informaci o tom, jaký z nástrojů work – life balance považují zaměstnanci za nejdůležitější a který by tedy ve společnosti Central Media s.r.o. uvítali, pokud společnost daný nástroj neposkytuje.

Respondenti v dotazníkovém šetření řadili nástroje work – life balance dle jejich priorit. Celkem tedy bylo 7 nástrojů a výsledky se poté zprůměrovaly.

Nejdůležitějším nástrojem work – life balance je pro respondenty flexibilní pracovní doba. Vzhledem k pracovní době ve společnosti, tedy 9:30 – 18:00, je pochopitelné, že by zaměstnanci uvítali, pokud by si mohli pracovní dobu lehce uzpůsobit. Dále zaměstnanci volili možnost home office. Jelikož mají zaměstnanci společnosti Central Media s.r.o. možnost po domluvě s nadřízeným pracovat z domova, mnozí z nich si uvědomili tuto výhodu, která je s prací z domova spojena. Zaměstnanec tak ušetří náklady za dopravu a především ušetří čas, který stráví při cestě do práce.

Na třetím místě se umístilo komfortní pracovní prostředí. Zaměstnanci společnosti Central Media s.r.o. pracují převážně v open space, budova je nová a moderní.

Zaměstnanci pracují s novými technologiemi a mají možnost využívat v budově jídelnu a posilovnu. Společnost Central Media s.r.o. tento nástroj work – balance tedy svým zaměstnancům poskytuje.

Dále byl zvolen nástroj Sick days. Tento benefit společnost svým zaměstnancům nenabízí. Aby společnost Central Media s.r.o. tento nástroj svým zaměstnancům mohla poskytnout, je potřeba spočítat finanční částku, kterou by společnost díky této možnosti získala či prodělala.

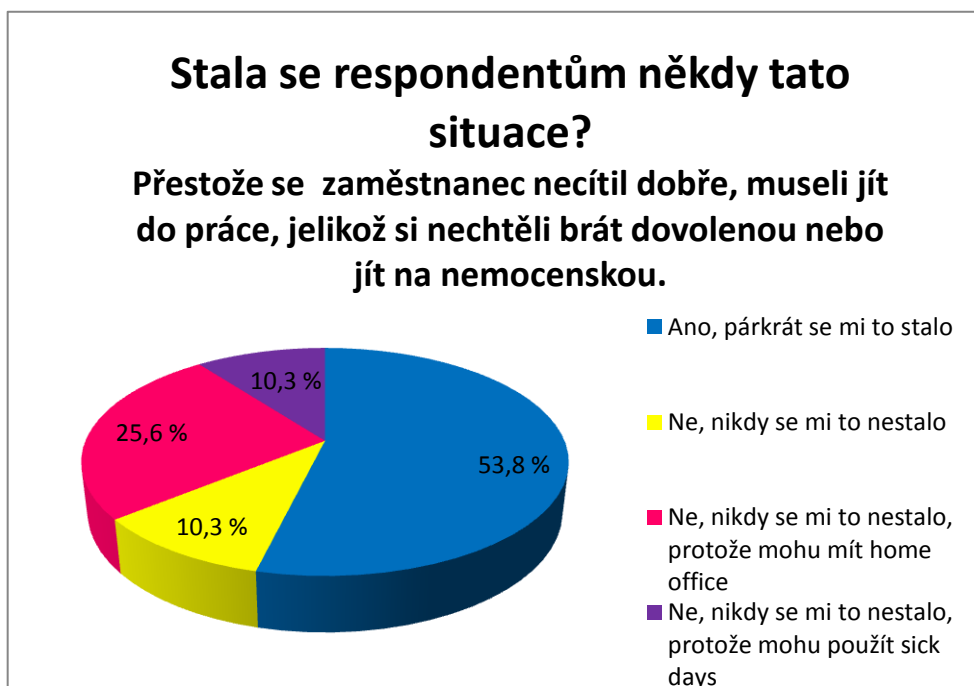
Sdílené hodnoty, normy a přístupy získalo od respondentů důležitost 2,4. Tento nástroj se tedy řadí na spodní příčku důležitosti. Společnost Central Media s.r.o. je mezinárodní společnost na vysoké úrovni, věří, že zaměstnanci sdílí hodnoty společnosti a také, že k práci přistupují zodpovědně, snaží se jim tedy dát najevo jejich nezbytnost pro společnost. Tento nástroj společnost splňuje.

Předposlední místo získala možnost částečných úvazků. Pokud je zaměstnanec v situaci, kdy na plný úvazek pracovat nemůže, určitě tento nástroj ocení. Ocení ho také například studenti či zaměstnanci po rodičovské dovolené. Není výjimkou, že si zaměstnanci o zkrácený úvazek žádají a vždy se se svým nadřízeným bez problému domluví.

Poslední místo získal job sharing. Sdílení pracovního místa není natolik známým a používaným nástrojem. Ve společnosti Central Media s.r.o. se nepoužívá vůbec. Je potřeba zjistit, jestli by byl tento nástroj pro společnost výhodný.

Na další otázku, zda usnadňuje zaměstnavatel návrat po mateřské či rodičovské dovolené, odpovědělo 35 respondentů, že nikdy na mateřské či rodičovské nebyli. Pouze 4 respondenti odpověděli jinak, a proto se na tuto otázku zaměřím až v hloubkovém rozhovoru se zaměstnanci.

graf 8 Stala se respondentům někdy tato situace?



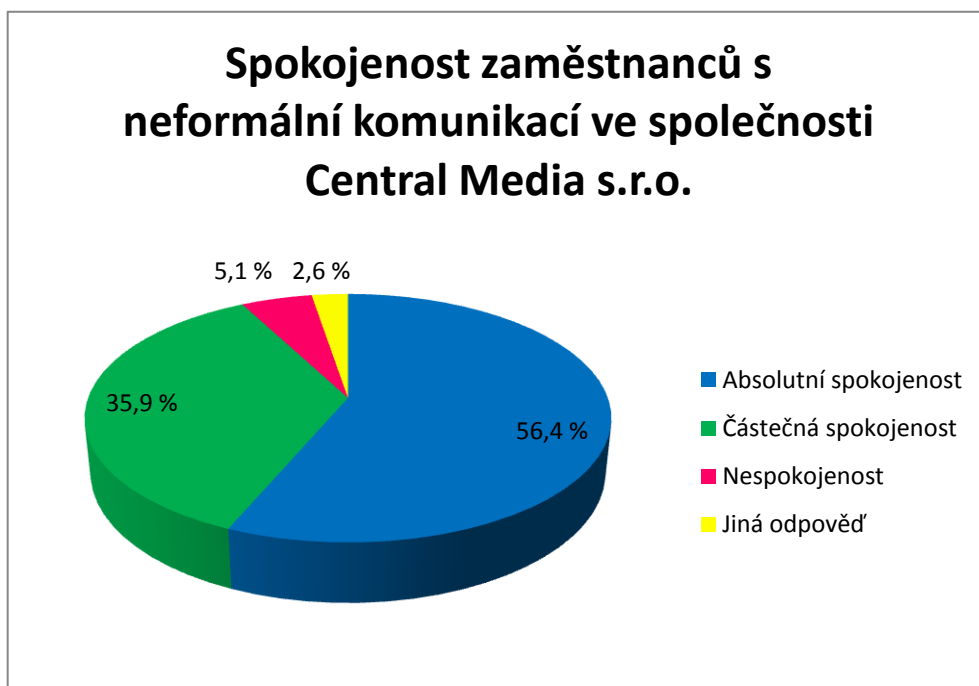
Zdroj: Vlastní zpracování

Celkem 21 respondentů, což je více než polovina, se ztotožnilo s odpovědí, že se jim párkrát stala situace, že museli jít do práce, aby si nemuseli brát volno či jít na nemocenskou. Většina zaměstnanců v České republice dá opravdu přednost práci před svým zdravím, pokud se pouze necítí dobře. To má za následek, že nemocný zaměstnanec nakazí na pracovišti své kolegy a z jednoho nemocného zaměstnance se jich stane nemocných více, proto zaměstnavatelé začali svým zaměstnancům nabízet možnost home office nebo sick days.

Čtyři respondenti odpověděli, že se jim tato situace nikdy nestala, dalších deset respondentů zvolilo možnost, že si mohou vzít home office. Je pravda, že zaměstnavatel společnosti Central Media s.r.o. tuto možnost preferuje. Uvědomuje si, že tato situace se může přihodit každému zaměstnanci a vzhledem k tomu, že první dny nemocenské hradí zaměstnavatel, je pro něj výhodnější, aby zaměstnanec zůstal pracovat z domova a nenakazil ostatní zaměstnance.

Zajímavostí je, že čtyři respondenti tvrdí, že se jim tato situace nikdy nestala, jelikož mohou použít sick days. Zde se dostáváme opět k tomu, že zaměstnanci si pod pojmem sick days představují něco jiného, jelikož, jak jsem již zmínila, zaměstnavatel sick days svým zaměstnancům nenabízí. Vyplývá z toho to, že nejspíše zaměstnanci zůstali doma, jejich nadřízený si myslel, že budou pracovat z domova a přitom nepracovali. Tady opět vzniká otázka, zda by nebylo lepší, kdyby zaměstnavatel zaměstnancům společnosti Central Media s.r.o. poskytl možnost sick days a bylo by to tak pro všechny zaměstnance spravedlivé.

graf 9 Spokojenost zaměstnanců s neformální komunikací ve společnosti Central Media s.r.o.



Zdroj: Vlastní zpracování

S neformální komunikací na pracovišti je spokojeno 22 zaměstnanců, tedy opět více než polovina. Spokojenost zaměstnance s komunikací se svými kolegy je velmi důležitá, především pro kvalitní pracovní výkon zaměstnance. Komunikace se dá posílit formou různých team buildingů, firemních akcí a podobně. Zaměstnavatel společnosti Central Media s.r.o. na tento fakt nezapomíná, několikrát do roka pořádá firemní akce pro své zaměstnance. Částečně je spokojeno 14 respondentů, a dva respondenti nejsou dokonce vůbec spokojeni, další jeden respondent uvedl, že by zvolil možnost pouze ano, takže ho mohu přiřadit ke kladným odpovědím.

graf 10 Důležitost dobré atmosféry na pracovišti



Zdroj: Vlastní zpracování

Pouze dva zaměstnanci odpověděli, že je pro ně dobrá atmosféra na pracovišti důležitá pouze částečně, ostatní respondenti, tedy dalších 37, považují dobrou atmosféru na pracovišti za důležitou. Přestože zaměstnavatel nemůže nějakou firemní směrnicí tento požadavek nastavit, o tom, zda bude či nebude dobrá atmosféra na pracovišti, opravdu částečně rozhoduje.

Ve společnosti Central Media s.r.o. bohužel vždy dobrá atmosféra není. Jelikož jsou zaměstnanci převážně v open space, pokud není vedení společnosti spokojeno, přenáší se to i na zaměstnance, kteří nemají s konfliktem nic společného. Aby byla vždy dobrá atmosféra na pracovišti, je důležité, aby si zaměstnanci se svými nadřízenými řešili konflikty mimo open space.

graf 11 Je pracoviště dostatečně vybaveno pro kvalitní výkon práce?

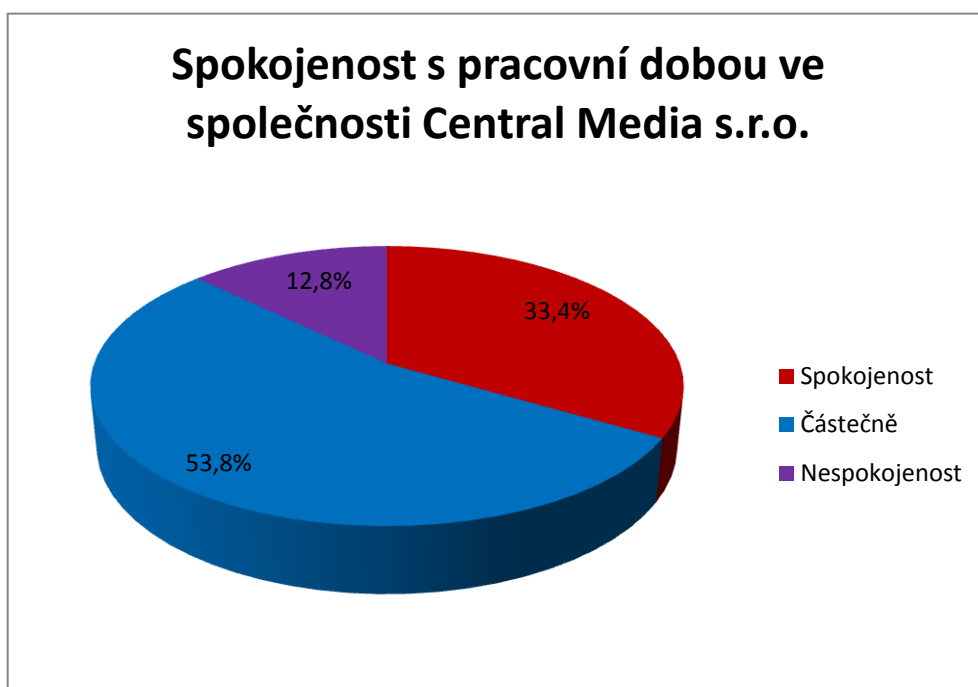


Zdroj: Vlastní zpracování

Zaměstnanci společnosti Central Media s.r.o. mají přístup k novým technologiím, které ulehčují zaměstnancům práci, také mají nově a především kvalitně vybavené kanceláře a zasedací místnosti. Přesto však většina respondentů, tedy 23, má pocit, že je pracoviště dostatečně vybaveno pouze částečně. Ostatních šestnáct zaměstnanců je s vybavením pracoviště spokojeno.



graf 12 Spokojenost s pracovní dobou ve společnosti Central Media s.r.o.

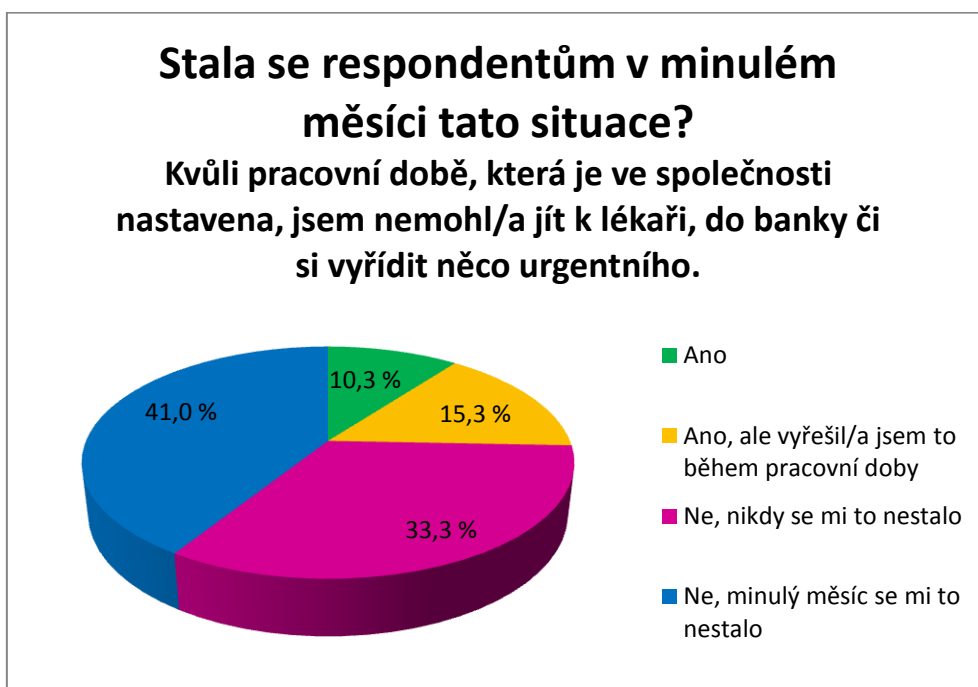


Zdroj: Vlastní zpracování

Vzhledem k tomu, že respondenti zvolili pružnou pracovní dobu za nejdůležitější nástroj work – life balance, je zajímavé, jak dopadlo hodnocení otázky, zda jsou zaměstnanci spokojeni s pracovní dobou, která ve společnosti je. Zaměstnanci společnosti Central Media s.r.o. mají nastavenou pevnou pracovní dobu od 9:30 do 18:00. Spokojenost s pracovní dobou vyjádřilo 12 respondentů a dalších 21 respondentů je spokojeno částečně. Pouze 5 respondentů je nespokojeno s pracovní dobou ve společnosti Central Media s.r.o..

Možnost flexibilní pracovní doby, kdy je stanovena pouze doba, kdy zaměstnanec musí být v zaměstnání a příchod a odchod si upraví dle sebe, se v dnešní době využívá stále častěji. Zaměstnanci tento nástroj ocení, jelikož každý zaměstnanec je individuální a každý preferuje jinou pracovní dobu. Pro zaměstnavatele je to výhodné právě proto, že zaměstnanec si upraví pracovní dobu dle svých potřeb a tak se po příchodu do práce může již naplno věnovat své práci. Aby byl tento nástroj pro společnost uskutečnitelný, je zapotřebí zjistit, jaké jsou možnosti budovy, ve které společnost Central Media s.r.o. sídlí.

graf 13 Stala se respondentům v minulém měsíci tato situace?



Zdroj: Vlastní zpracování

Šest zúčastněných zaměstnanců uvedlo, že si musí řešit své osobní záležitosti v pracovní době. Přestože 13 respondentů tvrdí, že se jim tato situace nestala nikdy a 16 respondentů tvrdí, že se jim tato situace nestala v minulém měsíci, vzhledem k pracovní době zaměstnanců a otevírací době v obchodech, v bance a tak podobně, je nereálné, aby si zaměstnanci stihli vyřídit vše potřebné mimo stanovenou pracovní dobu. I přes možnost nákupů v nákupních centrech o víkendech či používání internetbankingu je to velmi podivné. Čtyři respondenti uvedli, že se jim tato situace stala, a přestože to je pouze jedna desetina, i tak si myslím, že by se zaměstnavatel měl nad tímto faktem zamyslet, aby právě ti zaměstnanci, kteří potvrdili, že si nestíhají vyřizovat své osobní záležitosti kvůli nastavené pracovní době, nezačali u jiných společností považovat nástroje work – life balance za konkurenční výhodu, která pro ně bude rozhodující.

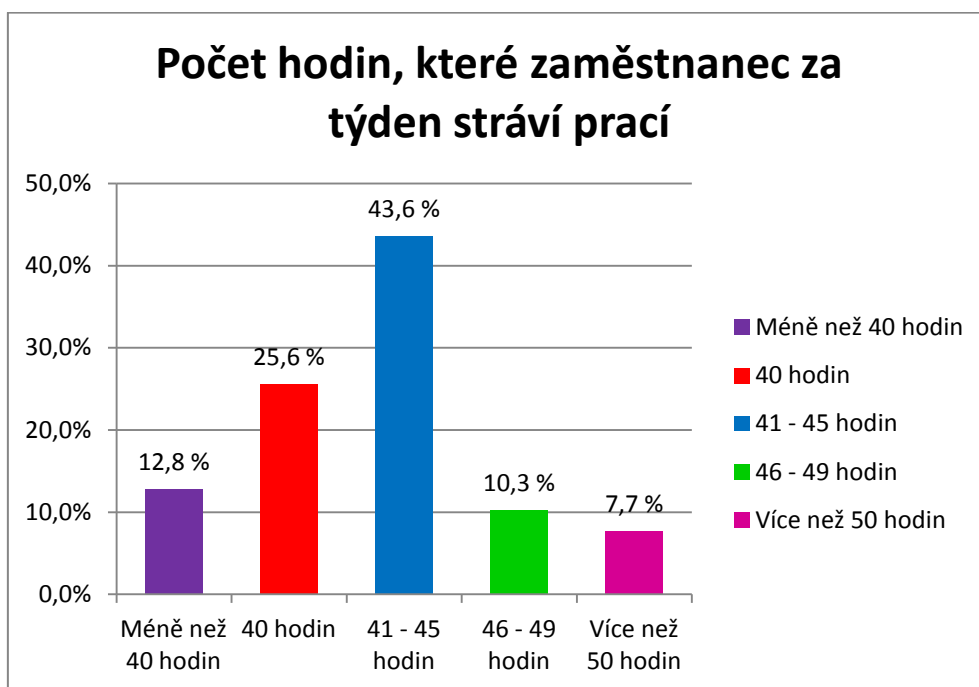
graf 14 Kolikrát v minulém měsíci se zaměstnancům stala tato situace?



Zdroj: Vlastní zpracování

Variantu, že se zaměstnancům tato situace nikdy nestala, zvolilo 19 dotazovaných, což je téměř polovina respondentů. Možnost, že se tato situace zaměstnanci v minulém měsíci stala 1x vybralo celkem 11 zaměstnanců, Možnost 2x – 3x zvolili 4 zaměstnanci a pro vícekrát hlasovalo 5 zaměstnanců. Z výsledků tedy vyplývá, že celkem dvacet zaměstnanců, tedy více než polovina, muselo v minulém měsíci alespoň jedenkrát zrušit naplánované aktivity, jelikož měli mnoho práce. Tato otázka navazuje i na další otázku, tedy kolik hodin týdně zaměstnanci pracují.

graf 15 Počet hodin, které zaměstnanec za týden stráví prací



Zdroj: Vlastní zpracování

Dle zákoníku práce je nastavena týdenní pracovní doba na 40 hodin. A přesto pouze 10 respondentů tento fakt potvrdilo. Dalších 5 respondentů pracuje méně než 40 hodin, to je dáno zkrácenými úvazky ve společnosti Central Media s.r.o.. Bohužel ale nejvíce responzí získala varianta 41 – 45 hodin. Tedy zaměstnanci uvádí, že týdně pracují hodinu až pět hodin přesčas, které jim však společnost Central Media s.r.o. neproplatí či si své hodiny přesčasů nemohou vybrat formou volna v práci či dřívějšího odchodu z práce. Dále 4 zaměstnanci tvrdí, že pracují 46 – 49 hodin týdně a další 3 pracují více než 50 hodin týdně.

Má úvaha zní, zda mají tito zaměstnanci čas i na svůj osobní život. Otázkou je, zda mají zaměstnanci tolika práce či svou práci pouze nestíhají kvůli vyřizování osobních záležitostí v pracovní době. Pokud mají zaměstnanci opravdu tolika práce, zaměstnavatel by se měl nad tímto faktem zamyslet, jelikož utlačovat svůj osobní život a dávat přednost tomu pracovnímu je z dlouhodobého hlediska nezdravé a rozhodně to nepřispěje na pozitivním přístupu zaměstnance k práci. Zaměstnanec tak může postihnout i syndrom vyhoření.

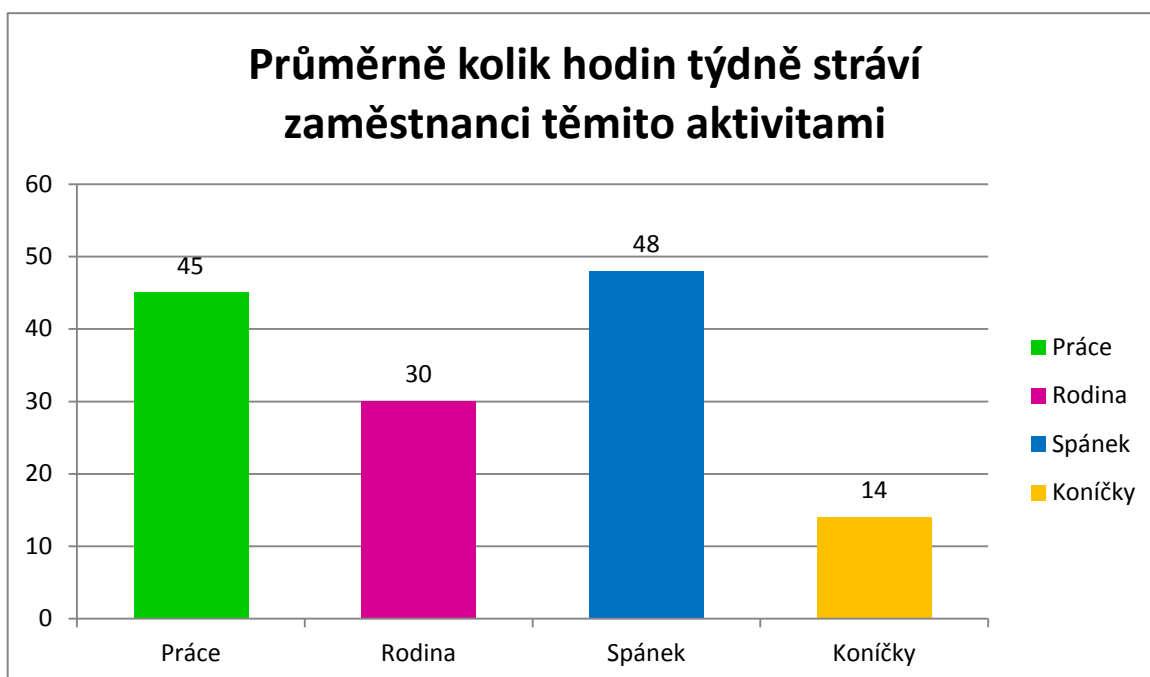
graf 16 Kvůli pracovní době nemají zaměstnanci čas na své záliby



Zdroj: Vlastní zpracování

Dva respondenti souhlasí, že kvůli pracovní době nemají čas na své záliby. Dalších 9 s tím nesouhlasí vůbec a 28 respondentů s tím souhlasí částečně, což je tedy většina dotazovaných. Aby byli zaměstnanci spokojeni a pozitivně naladěni, tím pádem i aby podávali co nejlepší výkon v práci, je důležité, aby zaměstnanci dokázali svůj osobní život, své záliby skloubit s prací. Omezování zájmů zaměstnanců, tedy i jejich osobního života, není z dlouhodobého hlediska přínosné, jelikož právě spokojení zaměstnanci jsou ti, kteří vedou společnost kupředu.

graf 17 Průměrně kolik hodin týdně stráví zaměstnanci těmito aktivitami



Zdroj: Vlastní zpracování

Abych zjistila, zda zaměstnanci dokáží osobní a pracovní život skloubit, zeptala jsem se respondentů, kolik hodin stráví s danými aktivitami. Uvažuji, že týden má celkem 168 hodin, prací by měl člověk týdně strávit, jak jsem již zmínila, 40 hodin a denně by měl člověk naspát 8 hodin, což je týdně 56 hodin. Dalších 72 hodin týdně by mělo zaměstnancům zbýt pro osobní život. Jak jsou na tom zaměstnanci společnosti Central Media s.r.o.?

Kolik hodin stráví zaměstnanci prací, jsem již zjistila v předchozí otázce, zde však zaměstnanci uváděli přesný počet a většina z nich uvedla, že stráví prací 45 hodin týdně. To kolik hodin týdně stráví zaměstnanci s rodinou je velmi rozdílné, průměrný výsledek je 30 hodin týdně, avšak výsledky tohoto grafu jsou pouze orientační, jelikož někteří uvádí okolo 50 – 60 hodin, což by znamenalo, že tito zaměstnanci svůj osobní a pracovní život zvládají. Jsou tu však také zaměstnanci, kteří se svou rodinou tráví pouze maximálně 10 hodin týdně.

Svémi koníčky stráví respondenti průměrně 10 – 20 hodin týdně, ale bohužel jsou i takoví respondenti, kteří svým koníčkům věnují pouze 2 – 4 hodiny týdně.

Spánku by měl zdravý člověk věnovat ideálně 8 hodin denně, tedy 56 hodin týdně, zaměstnanci společnosti Central Media s.r.o. naspí týdně v průměru 48 hodin, což je okolo šesti hodin denně.

Výsledky tohoto grafu jsou zprůměrované, jsou tedy pouze orientační. Avšak doufám, že si respondenti při zodpovídání této otázky uvědomili, zda věnují všem těmto aktivitám dostatek času.

## 8. Hlubkový osobní rozhovor

Abych zjistila příčiny nedostatků, které jsem se dozvěděla v dotazníkovém šetření, použila jsem metodu polostrukturovaný hlubkový osobní rozhovor se zaměstnanci společnosti Central Media s.r.o. Cílem tohoto pohovoru bylo zjištění, proč zaměstnanci společnosti Central Media s.r.o. mají pocit, že společnost nesdílí dostatečně své normy, přístupy a hodnoty. Dále se od zaměstnanců společnosti Central Media s.r.o. pokusím zjistit, proč většina z nich souhlasí s tím, že je jejich pracoviště dostatečně vybaveno pro výkon práce pouze částečně a proč jsou někteří s pracovní dobou, která ve společnosti je, spokojeni opět pouze částečně. V poslední řadě se zaměřím na zaměstnance po rodičovské dovolené, abych zjistila, jaké požadavky na svého zaměstnavatele kladli při nástupu na rodičovskou dovolenou a následně při nástupu zpět do práce.

Délka rozhovoru byla okolo třiceti minut s každým z vybraných zaměstnanců. Rozhovor byl polostrukturovaný, jelikož jsem se zaměstnanců ptala na stejné otázky, avšak každou z nich jsme se zaměstnancem rozebírali individuálně a každá otázka nám otevřela nové téma k rozhovoru.

Tabulka 1 Hlubkový rozhovor se zaměstnanci I.

Otázky/Zaměstnanci	1	2	3
1. Znáte hodnoty společnosti?	Hodnoty společnosti zná a dokáže je vyjmenovat	Zaměstnanec si pouze myslí, jaké hodnoty společnost má	Tvrdí, že si je může pouze domyslet, ale že je nezná
2. Máte pocit, že společnost sdílí normy/hodnoty společnosti? Pokud ne, proč tomu tak je?	Ano, myslí si, že normy a hodnoty společnosti zaměstnavatel sdílí dostatečně formou vysoké úrovně komunikace a přístupy k zaměstnancům	Má pocit, že jsou tyto hodnoty a normy pouze někde napsané, ale nepracuje se s nimi dostatečně	Zaměstnanec tvrdí, že nemá pocit, že by se zaměstnavatel snažil hodnoty a normy dostatečně dávat zaměstnancům najevo
3. Co se Vám na vašem pracovišti líbí/ nelíbí?	S pracovištěm je zaměstnanec spokojen. Tvrdí, že mají moderní kanceláře a vybavení	Má pocit, že ne vždy má dostatek soukromí, vzhledem k open space	Líbí se mu budova, ve které pracuje a není nic, co by se mu nelíbilo
4. Co Vám pro kvalitní výkon na pracovišti chybí?	Zaměstnanci by občas uvítali více zasedacích místností	Chybí dostatek soukromí	Nechybí nic
5. Stíháte v pracovním týdnu opravdu všechny	Občas musí některé aktivity upravit jeho časovým	Zaměstnanec se musel přizpůsobit pracovní době, ale	Chtěl by mít více volného času pro sebe

aktivity, které stíhat chcete?	možnostem	jinak stíhá vše, co potřebuje	
6. Kdyby Vám jiná společnost nabídla stejné podmínky a možnost pružné pracovní doby, přijali byste to?	Nejspíše ne, práce ho baví a naplňuje	Zaměstnanec by o tom přemýšlel	Zatím o tom nepřemýšlel

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 2 Hlubkový rozhovor se zaměstnanci II.

Otázky/ Zaměstnanec	4	5
1. Znáte hodnoty společnosti?	Ano, zaměstnanec je schopen hodnoty vyjmenovat	Zaměstnanec si hodnotami není jistý
2. Máte pocit, že společnost sdílí normy/hodnoty společnosti? Pokud ne, proč tomu tak je?	Ano, má pocit, že je sdílení hodnot a norem dostačující. Vedení společnosti jim hodnoty společnosti dává najevo a normy si mohou přečíst ve firemních směrnících	Ví, že jsou normy společnosti někde vypsány, ale nepamatuje si je
3. Co se Vám na vašem pracovišti líbí/ nelíbí?	Líbí se mu moderní vybavení, ale má pocit, že občas nemá dostatek soukromí	Je s pracovištěm spokojen, ale uvádí, že se dá vždy něco vylepšit
4. Co Vám pro kvalitní výkon na pracovišti chybí?	Chybí dostatek soukromí	Chybí více soukromí
5. Stíháte v pracovním týdnu opravdu všechny aktivity, které stíhat chcete	Zaměstnanec by chtěl trávit více času s dětmi	Zaměstnanec stíhá vše, co stihnout chce
6. Kdyby Vám jiná společnost nabídla stejné podmínky a možnost pružné pracovní doby, přijali byste to?	Tuto nabídku by nejspíše přijal, aby mohl trávit více času s dětmi	Zaměstnanec odpovídá, že ne. Společnost podle něj nabízí mnohem více jiných benefitů
7. Jaké požadavky jste na svého zaměstnavatele měli při nástupu na rodičovskou dovolenou či při vstupu zpět do práce?	Požadoval zůstat v kontaktu se zaměstnavatelem	Požadoval zkrácený úvazek

Zdroj: Vlastní zpracování

Celkem jsem oslovila 5 zaměstnanců, se kterými jsem hlubkový rozhovor provedla. Jelikož pouze dva z nich byli na rodičovské dovolené, rozdělila jsem odpovědi zaměstnanců do dvou skupin, protože právě od zaměstnanců, kteří na rodičovské dovolené byli, jsem mohla zjistit informace o tom, jak jim zaměstnavatel během jejich rodičovské dovolené či nástupu zpět do práce vyhověl.

První otázky jsem zaměřila na normy a hodnoty společnosti, abych odhalila první nedostatek. Z responzí vyplývá, že by měla společnost Central Media s.r.o. o trochu více



sdílet dané normy, naopak hodnoty společnosti dokázali vyjmenovat tři z pěti dotazovaných, zde tedy usuzuji, že většina zaměstnanců povědomí o hodnotách společnosti má.

Zaměstnanci společnosti Central Media s.r.o. jsou se svým pracovištěm spokojeni, ale uvítali by trochu více soukromí. Jelikož zaměstnanci pracují v open space, soukromí se zde buduje složitěji. Přesto by každý stůl v open space mohl být oddělen překážkou, to by zaměstnancům trochu více soukromí dodalo. Také by mohli mít společenskou místnost, kde by zaměstnanci mohli řešit své osobní záležitosti či jiné záležitosti s kolegy.

Z dotazníkového šetření dále vyplývá, že je většina zaměstnanců s pracovní dobou spokojena pouze částečně. Z hloubkového rozhovoru jsem tedy chtěla zjistit příčinu. Ptala jsem se tedy zaměstnanců, zda stíhají všechny aktivity, které stíhat chtějí. Zde se odpovědi liší, podle toho, zda zaměstnanci mají děti či ne. Ti, kteří děti nemají tvrdí, že se sice pracovní době museli přizpůsobit, ale že stíhají vše, co potřebují. Zaměstnanec, který dítě má, by rád trávil více času s dětmi. Říká, že vzhledem k pracovní době se musí spoustu aktivit omezit. Druhý zaměstnanec, který děti má, pracuje na zkrácený úvazek, proto nemá problém s časovým nedostatkem. Uvádí však, že si uvědomuje, jak obtížné by bylo, vše stíhat, pokud by pracoval na plný úvazek.

Abych zjistila, na kolik je pružná pracovní doba pro zaměstnance důležitá, zajímalo mě, zda by zaměstnanci přijali nabídku od jiné společnosti, kdyby jim nabídla stejné podmínky a pružnou pracovní dobu k tomu. Většina zaměstnanců by tuto nabídku nepřijala, ale nepopírají, že by je tato nabídka nelákala.

Poslední otázka se vztahovala pouze na zaměstnance, kteří byli na rodičovské dovolené a nastupovali zpět do práce. Chtěla jsem zjistit, jaké požadavky zaměstnanci měli na svého zaměstnavatele. Zaměstnanci odpověděli, že chtěli zůstat se společností Central Media s.r.o. v kontaktu. Společnost Central Media s.r.o. si zakládá na tom, aby kontakt se zaměstnancem udržela, tudíž tento požadavek byl splněn. Z hloubkového rozhovoru jsem se také dozvěděla, že zaměstnavatel bez problému souhlasil se zkráceným úvazkem zaměstnance.

Z hloubkového rozhovoru jsem zjistila příčiny nedostatků, které zaměstnanci vyjádřili v dotazníku. Odpovědi z dotazníkového šetření a z hloubkového pohovoru použiji pro stanovení doporučení pro společnost Central Media s.r.o. ohledně nástrojů work – life balance.

## **9. Vyhodnocení dotazníku**

Cílem dotazníku bylo získat odpovědi na tři výzkumné otázky. Jsou tedy zaměstnanci spokojeni s možnostmi work-life balance ve společnosti Central Media s.r.o.? Z výsledků vyplývá, že je spokojenost zaměstnanců s nástroji work – life balance pouze částečná. Respondenti by uvítali ve společnosti lépe vybavené pracovní prostředí, lepší neformální komunikaci mezi zaměstnanci, také pouze část z nich je spokojena s danou pevnou pracovní dobou. Někteří bohužel ani netuší, který z nástrojů jim společnost

nabízí a naopak jsou i zaměstnanci, kteří si myslí, že mají nějaký nástroj work – life balance, přestože na něj ve společnosti nárok nemají.

Spokojenost zaměstnanců se liší dle jejich věkové kategorie a také podle toho, zda mají zaměstnanci děti či ne. Avšak zaměstnavatel musí nastavit takové nástroje work – life balance, které splní očekávání všech zaměstnanců společnosti Central Media s.r.o..

Jsou zaměstnanci spokojeni s pevnou pracovní dobou ve společnosti? Respondenti považují nástroj flexibilní pracovní dobu za nejdůležitější. Z odpovědí vychází, že jsou zaměstnanci s pevnou pracovní dobou spokojeni pouze částečně a někteří si musí řešit své osobní záležitosti v pracovní době.

Třetí výzkumná otázka byla, zda mají zaměstnanci čas i na svůj osobní život. Zaměstnanci věnují práci v průměru 45 hodin týdně, to je více než kolik hodin věnují své rodině a koníčkům. Také většina zaměstnanců uvedla, že kvůli pracovní době nemá čas na své záliby.

## **10. Náklady za nástroje work – life balance**

### **1. Možnost pružné pracovní doby**

Aby se zavedení tohoto nástroje společnosti Central Media s.r.o. vyplatilo, je potřeba brát ohled na to, jak vysoké by byly jeho náklady. Vzhledem k tomu, že společnost sdílí budovu se svou mediální televizí, která vlastní téměř celý areál, důležitou roli zde budou hrát podmínky druhé společnosti.

Ve druhé společnosti je nastavena pružná pracovní doba. Budova se vytápí od 8:00 do 21:00 a poté je výkon snížen na minimum, také recepce je otevřena nonstop, světla jsou v budově řízena čidly, tudíž je možnost svítit pouze v místnostech, kde zaměstnanci pobývají. Z průzkumu vyplývá, že by náklady na flexibilní pracovní dobu ve společnosti Central Media s.r.o. byly minimální.

### **2. Možnost sdíleného pracovního místa**

Pokud by zaměstnavatel nabízel možnost sdíleného pracovního místa, znamenalo by to, že by si dva zaměstnanci rozdělili plný pracovní úvazek, tedy 40 hodin týdně. Budeme-li brát, že oba zaměstnanci budou pracovat na poloviční úvazek, tj. 20 hodin týdně, musíme zjistit, zda by to pro zaměstnavatele bylo výhodné.

Uvážíme-li, že jeden zaměstnanec by na této dané pozici měl měsíční hrubou mzdu 30 000,- Kč, zaměstnavatel by za něj zaplatil měsíční sociální pojištění, které činí 25 % ze mzdy, 7 500,- Kč. Měsíční zdravotní pojištění, které je 9 % ze mzdy, by společnost za zaměstnance s výše uvedeným příjmem zaplatila 2 700,- Kč. Pokud by na této dané pozici byli dva zaměstnanci, které by pracovní místo sdíleli, měli by oba měsíční hrubou mzdu 15 000,- Kč. Zaměstnavatel by za každého z nich odvedl měsíčně stejnou částku,

avšak pokud by oba zaměstnanci byli na pracovní neschopnosti, vzhledem k tomu, že první dva týdny platí zaměstnavatel, byly by již pro zaměstnavatele náklady vyšší. Také každý zaměstnanec stojí svého manažera čas, za každého se musí zaplatit licence na software, školení a dále. Není divu, že zaměstnavatelé tento nástroj tolika nevyužívají.

### 3. Možnost sick days

Pokud by společnost nabízela možnost sick days, musíme opět vypočítat náklady za tento nástroj. Zaměstnavatel tedy platí prvních 14 kalendářních dní pracovní neschopnosti zaměstnance, kromě prvních třech dnů nemoci. Kdyby společnost nabízela tuto možnost, musela by stanovit počet dní a také, jaké peněžité plnění by zaměstnanci za tyto dny náleželo. Zaměstnanci by za tyto dny museli odvádět sociální a zdravotní pojištění a zaměstnavatel by si mohl naopak tuto náhradu zahrnout do daňově uznatelných nákladů. Tyto dny by se nepočítali zaměstnanci do odpracovaných hodin pro účel dovolené.

Uvažme, že zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům 3 dny sick days a stanoví peněžité plnění za tyto tři dny 70 % z průměrného výdělku, tedy za poslední kalendářní čtvrtletí. Zaměstnanec, který v předchozím kalendářním čtvrtletí odpracoval 520 hodin a má hrubou mzdu 30 000,- Kč, jeho průměrný hodinový výdělek za toto čtvrtletí je 173,08 Kč. Pokud by zaměstnanci náleželo peněžité plnění 70% z průměrného výdělku, za tři dny sick days by mu náleželo 2908,- Kč.

Tabulka 3 Výpočet peněžitého plnění - Sick days

Výpočet peněžitého plnění	Hodnota
Hrubá mzda zaměstnance	30 000 Kč
Počet hodin odpracovaných v předchozím kalendářním čtvrtletí	520 hod
Průměrný hodinový výdělek	173,08 Kč
Počet hodin sick days	24 hod
Procento peněžitého plnění	70 %
<b>Peněžité plnění za 3 dny sick days</b>	<b>2908 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Tato částka není příliš vysoká, ale uváží-li zaměstnanec, že mu první tři dny pracovní neschopnosti nenáleží žádná náhrada, je to pro zaměstnance výhodné. Prospěšné je to i pro zaměstnavatele, zaměstnanec se většinou během této doby zotaví a poté může zpět do práce, zaměstnavatel se tak vyhne placení náhrady mzdy za první dva týdny pracovní neschopnosti a ještě si společnost náklady za nástroj sick days může zahrnout do daňově uznatelných nákladů.

# **11. Doporučení pro společnost Central**

## **Media s.r.o.**

Jelikož jsem z dotazníkového šetření zjistila, že někteří ze zaměstnanců nemají dostatečný přehled o možnostech work – life balance ve společnosti, v první řadě bych doporučila, aby si zaměstnavatel tyto nástroje se svými zaměstnanci ujasnil. Měli by být vyjádřené ve firemních směrnicích, pokud zaměstnavatel zavede ve společnosti nový nástroj, měl by o tom zaměstnance informovat například na intranetu společnosti či jinou interní komunikací. Při nástupu nového zaměstnance by měli být nástroje work – life balance zaměstnanci prezentovány jako konkurenční výhoda společnosti Central Media s.r.o.. Doporučila bych, aby také hodnoty, normy a postoje společnosti byly sdíleny formou směrnic a intranetu společnosti.

Jelikož zaměstnanci považují možnost flexibilní pracovní doby za nejdůležitější nástroj, také někteří uvedli, že si nestíhají vyřizovat své osobní záležitosti vzhledem k pracovní době, která ve společnosti je, doporučila bych společnosti nastavit pružnou pracovní dobu. Zaměstnanci by si uzpůsobili pracovní dobu dle jejich potřeb, nevyřizovali by si své osobní záležitosti v pracovní době a byli by tak spokojenější a méně ve stresu, podávali by kvalitnější pracovní výkon a tím pádem by byli pro společnost přínosnější.

Náklady na tento nástroj by měl zaměstnavatel společnosti Central Media s.r.o. minimální, jak jsem již zmínila, druhá společnost, které v budově sídlí, tento nástroj svým zaměstnancům poskytuje, budova se vytápí i mimo pevnou pracovní dobu společnosti Central Media s.r.o. a recepce je otevřena nonstop.

Přestože se na první pohled zdá pracoviště společnosti Central Media s.r.o. ideální pro podávání kvalitního pracovního výkonu, většina zaměstnanců s tímto faktem souhlasí pouze částečně. Doporučila bych proto nainstalovat v open space, ve které většina zaměstnanců pracuje, přepážky u každého stolu zaměstnance. Ti by tak měli více soukromí a cítili by se méně pod dohledem vedení. Také bych společnosti doporučila vytvořit společenskou místnost pro zaměstnance, kde by si mohli řešit své neodkladné osobní záležitosti, upevňovat vztahy s ostatními kolegy a zvyšovat tak spokojenost s neformální komunikací ve společnosti.

Poslední doporučení bych směřovala na možnost sick days ve společnosti. Dle výsledků dotazníkového šetření, většina zaměstnanců chodí do práce i ve stavu, kdy se necítí nejlépe, jelikož si nechtějí brát dovolenou či nemocenskou dovolenou. Vzhledem k open space ve společnosti, se zaměstnanci mezi sebou snadno nakazí a z jedné nevolnosti se tak stane více nemocných zaměstnanců. Kvůli tomu, že zaměstnavatel hradí prvních 14 dní nemocenské dovolené, možnosti sick days by se tak stala pro něj výhodná. Také, jak jsem již zmínila, společnost by si náklady za sick days mohla zahrnout do daňově uznatelných nákladů.

## 12. Závěr

Svou práci jsem zaměřila na téma work – life balance ve vybrané společnosti. V teoretické části jsem se zabývala pojmy, které s problematikou work – life balance souvisí a praktickou část jsem již směřovala ke společnosti Central Media s.r.o. Stanovila jsem si tři výzkumné otázky, na které jsem vytvořila dotazník a rozeslala ho zaměstnancům společnosti Central Media s.r.o., po vyhodnocení dotazníku jsem provedla hloubkový rozhovor se zaměstnanci, abych zjistila příčiny nedostatků ve společnosti. Dále jsem porovnávala náklady za zavedení některých z nástrojů work – life balance. Výsledky z dotazníkového šetření, hloubkového rozhovoru a nákladů za jednotlivé nástroje jsem použila v doporučení pro společnost Central Media s.r.o.

Společnost Central Media s.r.o. svým zaměstnancům nabízí možnost home office, částečných úvazků a poskytuje jim moderní vybavení, z dotazníkového šetření vyplývá, že tyto nástroje považují zaměstnanci za důležité.

Naopak doporučení pro společnost Central Media s.r.o. jsem směřovala k takovým nástrojům, které zaměstnavatel svým zaměstnancům nenabízí, a přesto by je zaměstnanci uvítali. V první řadě se jedná o možnost pružné pracovní doby ve společnosti, dále nástroj sick days a také jsem společnosti doporučila zaměřit se na vybavení pracoviště, aby bylo lépe uzpůsobeno pro kvalitní výkon práce. Také jsem doporučila, aby si zaměstnavatel ujasnil se svými zaměstnanci nástroje work – life balance, které jim nabízí, a aby společnost Central Media s.r.o. více prezentovala své hodnoty, postoje a normy.

## 13. Seznam použité literatury

- ARMSTRONG, Michael, Řízení lidských zdrojů, Nejnovější trendy a postupy, 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, ISBN 978-80-247-1407-3
- BENEŠOVÁ, Jana. *Střihněte si originální zaměstnanecký benefit*. Liberec: Centrum Kašpar, 2015, ISBN: 978-80-905552-8-0
- ČERMÁKOVÁ, Marie, *Podmínky harmonizace práce a rodiny v České republice*. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2002. ISBN 80-7330-026-5
- De GRAAT, Elena, Astrid LETHERT, *Výhody work-life-balance opatření nejsou určeny jen zaměstnaným* [online]. 2011. [cit. 2017-11-06]. Dostupné z: <http://www.aperio.cz/215/vyhody-work-life-balance-opatreni-nejsou-urceny-jen-zamestnanym>
- ETTLEROVÁ, Sylva, *Rodina a zaměstnání I. Svobobní jedinci*. Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, v.v.i., 2007, ISBN 978-80-87007-61-7
- JANIŠOVÁ, Dana. *Velká kniha o řízení firmy*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2013, ISBN: 978-80-247-4337-0
- JUNOVÁ, Blanka, *Práce na dálku* [online]. 2016. [cit. 2017-11-06]. Dostupné z: [www.pracenadalku.cz/work-life-balance](http://www.pracenadalku.cz/work-life-balance)
- KAŠPAROVÁ, Klára, Vilém KUNZ, *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2013, ISBN 978-80-247-4480-3
- KMOŠEK, Petr *Kvalita pracovního prostředí je klíč k výkonu a snížení fluktuace!* [online]. 2017. [cit. 2018-02-21]. Dostupné z: <https://www.kmosek.com/blog/kvalita-pracovniho-prostredi-je-klic-k-vykonu-a-snizeni-flukutace>
- KOCIANOVÁ, Renata, *Personální řízení východiska a vývoj*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN 978-80-247-3269-5
- KREJČOVÁ, Markéta, *Jak mohou firmy pomoci s hledáním rovnováhy pracovního a osobního života svých zaměstnanců?* [online] 2013. [cit. 2017-11-12]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/podnikani/lide-a-personalni-rizeni-zamestnanci/c1-60046920-jak-mohou-firmy-pomoci-s-hledanim-rovnovahy-pracovniho-a-osobniho-zivota-svych-zamestnancu>
- KUČEROVÁ, Dagmar, *Vyplatí se zaměstnavatelům poskytování takzvaných "sick days"?* [online]. 2015. [cit. 2017-11-17]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/vyplati-se-zamestnavatelum-poskytovani-takzvanych-sick-days/>
- KUCHAŘOVÁ, Věra, *Zaměstnání a péče o malé děti z perspektivy rodičů a zaměstnavatelů*. Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, 2006, ISBN: 80-87007-18-2
- LEDVINKOVÁ, Petra, *Generace X a Y a diverzita na pracovišti* [online]. 2010. [cit. 2018-02-09]. Dostupné z: <http://www.hrforum.cz/generace-x-a-y-a-diverzita-na-pracovisti/>
- LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, ISBN: 978-80-247-2951-0
- MRÁZOVÁ, Renata, *Work-life balance je především otázkou osobních potřeb* [online]. 2015. [cit. 2018-02-09]. Dostupné z: <http://www.hrkavarna.cz/tema/leadership-mezi-kulturami/work-life-balance-je-predevsim-otazkou-osobnich->

[potreb/?tx\\_odlmcarticle%5Bdisplay%5D=form&cHash=ec115131e6cfbd73018df7ee28Obada9#.Wn2Ava7ibIV](https://www.czso.cz/csu/czso/kulaty_stul_sladovani_pracovniho_a_rodinneho_zivota20120522)

NĚMEČEK, Jiří, *Kulatý stůl: sladování pracovního a rodinného života* [online], 2012 [cit. 2017-12-27]. Dostupné z:

[https://www.czso.cz/csu/czso/kulaty\\_stul\\_sladovani\\_pracovniho\\_a\\_rodinneho\\_zivota20120522](https://www.czso.cz/csu/czso/kulaty_stul_sladovani_pracovniho_a_rodinneho_zivota20120522)

RÁKOSOVÁ, Irena, *Čeští Millennials chtějí work-life balance* [online]. 2017. [cit. 2018-02-09]. Dostupné z:

[https://www.careermarket.cz/web/images/article/file/TZ\\_Universum\\_Cesti\\_Millennials\\_chteji\\_work-life\\_balance\\_2017.pdf](https://www.careermarket.cz/web/images/article/file/TZ_Universum_Cesti_Millennials_chteji_work-life_balance_2017.pdf)

ŠIMONOVÁ, Klára, Jana M. ŠAFRÁNKOVÁ, *Sociálně-ekonomická revue, Work-life balance as rediscovered modern trend in HR management*. Trenčín: Fakulta sociálně-ekonomických vztahov, 2015, ISSN: 1336-3727

VALENTOVÁ, Klára, *Práce z domova - výhody a nevýhody, plánované změny* [online]. 2017. [cit. 2017-11-17]. Dostupné z:

<https://www.pravniprostor.cz/clanky/params/tag/home-office>

VOHLÍDALOVÁ, Marta, et al., *Sociologické studie - Souvislosti proměn pracovního trhu a soukromého, rodinného a partnerského života*. Praha: Sociologický ústav AV ČR, v.v.i., 2007. ISBN 978-80-7330-119-4

ZÁGOROVÁ, Marcela, *Zákoník práce*. Ostrava: Sagit, a. s., 2017, ISBN 978-80-7488-202-9

## 14. Seznam grafů

graf 1 Flexibilní druhy práce používané v českých společnostech .....	19
graf 2 Skloubení osobního a pracovního života.....	20
graf 3 Pohlaví respondentů.....	23
graf 4 Věk respondentů .....	24
graf 5 Mají respondenti děti?.....	24
graf 6 Možnosti work - life balance ve společnosti Central Media s.r.o. ....	25
graf 7 Nejdůležitější nástroj work - life balance pro zaměstnance.....	26
graf 8 Stala se respondentům někdy tato situace?.....	28
graf 9 Spokojenost zaměstnanců s neformální komunikací ve společnosti Central Media s.r.o. ....	29
graf 10 Důležitost dobré atmosféry na pracovišti.....	30
graf 11 Je pracoviště dostatečně vybaveno pro kvalitní výkon práce?.....	31
graf 12 Spokojenost s pracovní dobou ve společnosti Central Media s.r.o.....	32
graf 13 Stala se respondentům v minulém měsíci tato situace?.....	33
graf 14 Kolikrát v minulém měsíci se zaměstnancům stala tato situace?.....	34
graf 15 Počet hodin, které zaměstnanec za týden stráví prací .....	35
graf 16 Kvůli pracovní době nemají zaměstnanci čas na své záliby.....	36
graf 17 Průměrně kolik hodin týdně stráví zaměstnanci těmito aktivitami .....	37

## 15. Seznam tabulek

Tabulka 1 Hlubkový rozhovor se zaměstnanci I.....	38
Tabulka 2 Hlubkový rozhovor se zaměstnanci II. ....	39
Tabulka 3 Výpočet peněžitého plnění - Sick days.....	42

## 16. Seznam Příloh

Příloha č. 1- Dotazník .....	49
------------------------------	----



## Příloha č. 1 – Dotazník

Dear all,

I would like to ask you to fill my questionnaire about work – life balance methods, which you would prefer in CME company. It doesn't take more than 5 minutes! Your answers will be only used for my Bachelor thesis. The topic of my work is Work-life balance in a Selected company and I would like to use your company.

Thanks for your time!

1. Which possibilities of WLB do you have in your company?
  - Home office
  - Part time job
  - Sick days
  - Job sharing
  - Comfortable working place
  - Sharing norms, attitudes, values
  - Other \_\_\_\_\_
  
2. Please, line up (from the most important), which of these tools are the most important for you? (Without consideration, if your company uses it.)
  - Flexible working time
  - Home office
  - Part time job
  - Sick days
  - Job sharing
  - Comfortable working place
  - Sharing norms, attitudes, values
  
3. Does your employer make your comeback easy from your maternity/ paternity?
  - I don't know, because I have never been on maternity/ paternity
  - Yes, my employer always agrees with my requirements
  - Mostly Yes
  - No, my employer has never agreed with my requirements
  
4. Has the situation below ever happened to you?  
Although I didn't feel very well, I went to work because I didn't want to take a vacation or use sick leave.
  - Yes, It has happened a few times to me
  - No, It has never happened to me
  - No, It has never happened to me because I can take home office
  - No, It has never happened to me because I can take sick days
  
5. Are you satisfied with informal communication among you and your colleagues?
  - Absolutely

- Mostly Yes
  - Mostly No
  - No
6. Is a good atmosphere in the workplace important for you?
- Absolutely
  - Partially
  - No
7. Is your working place well equipped for your effective working?
- Absolutely
  - Partially
  - No
8. Are you satisfied with the fixed working time which is set up in your company?
- Yes
  - Partially
  - No
9. Did the situation below happen to you last month?  
Because of the working time, set up in this company, I couldn't go to my doctor, a bank or I couldn't do something urgent.
- Yes
  - Yes, but I solved it through working time
  - No, it has never happened to me
  - No, it didn't happen to me last month
10. How many times last month did the situation below happen to you?  
I had so much work, that I had to cancel my scheduled activity. (e.g. pick my children up from kindergarten)
- Never
  - Once
  - Twice – Thrice
  - More times
11. How many hours per week do you work?
- Less than 40 hours
  - 40 hours
  - 41 – 45 hours
  - 46- 49 hours
  - More than 50 hours
12. I haven't got time for my hobbies, because of my working time.
- Absolutely, I agree.

- Partially
- Peripherally
- Not, It has never happened to me.

13. Approximately how many hours per week do you spend with these activities?  
(Please, write number of hours)

- Work \_\_\_\_\_
- family, housework \_\_\_\_\_
- Sleep \_\_\_\_\_
- Your hobbies \_\_\_\_\_

14. What is your gender?

- Male
- Female

15. Have you got any children?

- Yes
- No
- No, but I plan to have them someday.

16. Which age category do you fall into?

- 20 years – 29 years
- 30 years – 39 years
- 40 years – 49 years
- 50 years – 59 years
- 60 years – 69 years
- Another age: \_\_\_\_\_

# Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude práci citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Anna Davidová

V Praze dne: 22. 4. 2018

Podpis:

Jméno	Oddělení/Pracoviště	Datum	Podpis