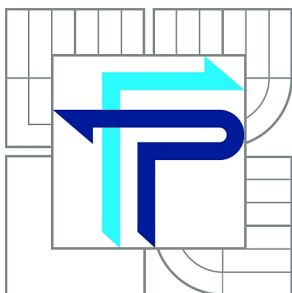


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH NA SLAĎOVÁNÍ PRACOVNÍHO A OSOBNÍHO ŽIVOTA VE VYBRANÉ ORGANIZACI

THE PROPOSAL OF WORK-LIFE BALANCE IN SELECTED COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. JITKA ŠULKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Mgr. ŠTĚPÁN KONEČNÝ, Ph.D.

BRNO 2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Šulková Jitka, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

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

Návrh na slad'ování pracovního a osobního života ve vybrané organizaci

v anglickém jazyce:

The Proposal of Work-Life Balance in Selected Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, M., T. STEPHENS. Management a leadership. Praha: Grada, 2008, 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.
- HANNAGAN, T. Management. Concept and Practices. London: Perason Education, 2002, 655 s. ISBN 0-273-65189-7.
- HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada, 2006, 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- HRONÍK, František. Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: Podrobný průvodce výběrovým řízením. 1999. 311 s. ISBN 80-7226-161-4.
- KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- NAKONEČNÝ, M. Motivace lidského chování. Praha: Academia, 2004, 270 s. ISBN 978-80-200-0592-2.
- RAŠTICOVÁ, M. Efektivní přístupy k vedení diverzitních týmů v českých podnicích. Brno: Cerm, 2012. ISBN 978-80-7204-809-0.

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2014/2015.

L.S.

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

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

V Brně, dne 28.2.2015

Abstrakt

Diplomová práce se zaměřuje na problematiku harmonizace pracovního a soukromého života ve vybrané společnosti zabývající se vodními sporty. Specifikuje aktuálnost tématu zavádění do podnikové praxe, nástroje rovnováhy pracovního a soukromého života, možnosti a překážky z pohledu zaměstnavatele a zaměstnanců. Praktická část analyzuje současný stav vybrané společnosti pomocí dotazníkového šetření a semistrukturovaného rozhovoru. Na základě teoretických znalostí a zjištěných výsledků jsou v závěru práce navržena optimální opatření pro sladění práce a osobního života, která jsou dále doplněna o finanční ohodnocení.

Abstract

The diploma thesis focuses on the issue of work-life harmonization in a selected company engaged in water sports. It specifies the topicality of its implementation to business practice, tools of work-life balance, possibilities and barriers from the perspective of employers and employees. The practical part analyses the current state of the selected company through a questionnaire survey and a semi-structured interview. On the basis of the theoretical knowledge and the obtained results, optimal measures for work-life balance are proposed, which are supplemented by a financial evaluation.

Klíčová slova

harmonizace pracovního a osobního života, zaměstnanec, zaměstnavatel, pracovní doba, personální řízení, motivace

Key words

work-life balance, employee, employer, working hours, human resources, motivation

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE DIPLOMOVÉ PRÁCE

ŠULKOVÁ, J. Návrh na slad'ování pracovního a osobního života ve vybrané organizaci.
Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015. 99 s. Vedoucí
diplomové práce Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D..

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ O PŮVODNOSTI PRÁCE

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

V Brně dne 28. května 2015

.....

podpis studenta

PODĚKOVÁNÍ

Na tomto místě bych chtěla poděkovat vedoucímu diplomové práce, Mgr. Štěpánovi Konečnému, Ph.D., za jeho odborné vedení při psaní této práce, cenné rady, ochotu a vstřícnost.

Mé poděkování patří také mé rodině a příteli, kteří mě podporovali po celou dobu studia.

OBSAH

ÚVOD.....	9
1 TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1.1 Slad'ování pracovního a soukromého života.....	11
1.1.1 Terminologie.....	12
1.2 Historie vztahu mezi prací a rodinou	13
1.2.1 Do počátku průmyslové revoluce	13
1.2.2 Počátek průmyslové revoluce a velká část 20. století.....	13
1.2.3 Současnost	14
1.2.4 Budoucnost	14
1.3 Budoucí výzvy pro Evropu	15
1.3.1 Stárnutí generace.....	16
1.3.2 Gender a problematika slad'ování	18
1.3.3 Diverzita.....	22
1.4 Úrovně slad'ování.....	25
1.4.1 Společenská úroveň	25
1.4.2 Firemní úroveň.....	27
1.4.3 Osobní úroveň.....	33
1.5 Řízení lidských zdrojů.....	36
1.6 Nástroje slad'ování	37
1.6.1 Ostatní flexibilní formy	41
2 ANALYTICKÁ ČÁST.....	43
2.1 Cíl výzkumu	43
2.2 Metody výzkumu	43
2.2.1 Analýza interních dokumentů firmy	43
2.2.2 Rozhovor s personální manažerkou	43
2.2.3 Dotazníkové šetření	44
2.3 Výzkumný soubor a popis sběru dat	44
2.4 Základní informace o firmě.....	46
2.4.1 Organizační struktura.....	47
2.5 Výsledky analýzy interního dokumentu.....	48
2.6 Výsledky rozhovoru s personální manažerkou	50
2.7 Výsledky dotazníkového šetření	52

2.7.1	Pracovní život	52
2.7.2	Osobní /rodinný život	74
2.8	Shrnutí analýzy výsledků	79
3	NÁVRHY NA OPATŘENÍ KE SLAĐOVÁNÍ PRACOVNÍHO A OSOBNÍHO ŽIVOTA.....	80
3.1	Vnitrofiremní komunikace	80
3.1.1	Proškolení top managementu a zaměstnanců	80
3.1.2	Individuální konzultace.....	82
3.1.3	Komunikace firemních benefitů	82
3.2	Možnost volání v rámci firemní sítě pro rodinné příslušníky	82
3.3	Příspěvek zaměstnavatele pro podporu duševního a fyzického zdraví	83
3.4	Firemní školka.....	86
	ZÁVĚR	92
	Seznam použitých zdrojů.....	93
	Internetové zdroje	94
	Seznam grafů	97
	Seznam tabulek.....	98
	Seznam příloh	99

ÚVOD

Diplomová práce se zabývá problematikou sladování pracovního a osobního života a způsoby nalezení rovnováhy mezi oběma sférami. Nabízí různé možnosti, které napomáhají efektivnějšímu využití času v práci a v soukromí, aniž by byla jedna z oblastí zanedbávána. Koncept sladování práce a soukromí se nezaměřuje pouze na pracující, kteří pečují o rodinu, ale zaměřuje se na všechny jedince. Nalézt rovnováhu potřebují všichni bez ohledu na to, v jakém životním stádiu se zrovna nachází.

Současná situace v řadě firem vypadá neradostně. Zaměstnanci nemají jistotu zaměstnání, musí nést vyšší odpovědnost, dělat hodně přesčasů a je na ně vyvíjen tlak z hlediska zvyšování výkonnosti. Práce zabírá většinu lidem čím dál tím více času a zaplňuje větší část jejich života. Mnohé firmy už zaznamenaly tuto neblahou situaci a rozhodly se jí změnit. Zaměstnavatelé se snaží o dosažení rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem svých zaměstnanců prostřednictvím různých opatření a výhod, jako jsou flexibilní pracovní doba, poukázky do fitness center, zřízení firemní mateřské školky. Dalšími faktory, které zaměstnavatele nutí posílit sladění aktivit v profesním a rodinném životě, jsou demografické změny, mobilita a rostoucí úroveň vzdělávání a rozvoj moderních technologií. Zaměstnavatel sice může různými opatřeními napomoci svým zaměstnancům dosáhnout rovnováhy, ale oni sami si musí uvědomit, že vyrovnanost, spokojenost a osobní štěstí závisí pouze na nich samotných.

Cílem teoretické části diplomové práce je objasnit pojmy a problematiku týkající se harmonizace pracovního a soukromého života. Dílčím cílem praktické části je provedení analýzy stávající situace v oblasti sladování práce a soukromého života ve vybrané společnosti zabývající se vodními sporty. Hlavním cílem práce je navrhnout optimální opatření, která povedou ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců i zaměstnavatele v oblasti rovnováhy pracovního a soukromého života s ohledem na nákladovou stránku opatření ze strany zaměstnavatele.

V první části diplomové práce jsou vymezeny odborné pojmy související s problematikou harmonizace pracovního a osobního života. Pro pochopení změny směřující ke vzniku konceptu sladování je zde popsán historický vývoj vztahu mezi prací a rodinou. Dále se tato část věnuje tématům, které se sladováním úzce souvisí – demografické změny, gender, diverzita. Na problematiku sladování je potřeba se dívat

komplexně, proto jsou zde vysvětleny jednotlivé úrovně – společenská, firemní a osobní. Dále jsou uvedeny nástroje sladování s jejich výhodami i nevýhodami.

Druhá, analytická část, se věnuje analýze současného stavu v oblasti sladování pracovního a soukromého života zaměstnanců ve společnosti Kuboušek Water Sport CZ, s.r.o. zabývající se vodními sporty. Průzkum současného stavu je proveden prostřednictvím analýzy interního firemního dokumentu. Detailnější posouzení současného stavu je realizováno prostřednictvím dotazníkového šetření mezi zaměstnanci a osobního rozhovoru s personální manažerkou.

Na základě zjištěných výsledků vlastního výzkumu jsou ve třetí části práce navržena snáze i hůře realizovatelná opatření pro sladování z hlediska finančních možností pro firmu Kuboušek Water Sport CZ, s.r.o.

1 TEORETICKÁ ČÁST

Tato část diplomové práce se zabývá vysvětlením odborných pojmů, které jsou nezbytné pro pochopení problematiky sladování pracovního a soukromého života. Budou objasněny všechny důležité odborné pojmy, které budou následně využity pro praktickou část.

1.1 Sladování pracovního a soukromého života

Jedná se o možnosti, kterými lze najít rovnováhu mezi prací a osobním životem. Model, který se postupně dostává do podvědomí společnosti již od 70. let minulého století, lze charakterizovat jako strategii užívání si optimální kvality života – tedy plnohodnotné prožívání v rámci placené práce i mimo ni (Benešová, 2013, s. 8). Život jednotlivce je možné charakterizovat jako nekončící proces hledající harmonii mezi prací a osobním životem. Cílem je organizovat práci tak, aby byla v souladu s osobními potřebami. Změna pracovního uspořádání má pozitivní vliv na výkonnost organizace jako celku.

Jack Welsch, světově známý podnikový guru, naopak říká, že: „*neexistuje nic takového jako je model sladování práce a soukromého života. Je to fiktivní koncept, založený na tom, že člověk chce být na vrcholu.*” (Khallash, 2012) Termín work-life balance je značně subjektivní. Člověk sám rozhoduje o vlastním životě i o své práci. Tato rozhodnutí jsou tak konečným výsledkem, jak plnohodnotný život člověk bude žít. Ale proč tedy v posledních desetiletích roste význam sladování práce a soukromého života? Rovnováha mezi pracovním a soukromým životem vyjadřuje touhu všech lidí sladit jejich placenou práci s životem mimo ni. Chtějí vytvořit takové podmínky, aby měli čas na své děti, domácí práce, ale také měli volný čas pro sebe a mohli se věnovat svému osobnímu růstu. Nalezení harmonie mezi prací a životem mimo ni je klíčem ke zdraví. Pokud práce převládá nad osobním životem, může stres a vyčerpání přivodit syndrom vyhoření či jiné zdravotní problémy. Práce by měla být pouze prostředkem k vytvoření si optimálního způsobu života. Práce však také představuje sociálně-psychologický prvek, který vytváří respekt a osobní výzvy. Rovnováha také vychází z vlastního očekávání a stanovení si vlastních realistických cílů. Koncept work-life balance se také odvíjí

od preferencí člověka, které se v průběhu života mění. Rovnováhy je dosaženo tehdy, pokud dojde ke stejnému rozdělení času mezi práci a osobní život.

1.1.1 Terminologie

Terminologie v oblasti sladování práce a života není ustálená. Současná doba se dá nazvat procesem, ve kterém se jednoznačný model teprve utváří. Přejímání z cizích slov a pokusy o nalezení českého ekvivalentu způsobují v praxi nepřesnosti. Správné pojmenování nejen že udává směr, ale zároveň musí být pochopitelné pro všechny zúčastněné, tedy pro zaměstnavatele i zaměstnance. V odborných a laických kruzích jsou nejčastěji používány následující názvy (Junová, 2012):

Work-life balance – slovní spojení, které je převzato z angličtiny. Lze jej přeložit jako „Rovnováha práce – život“. Tento anglický název není zcela přesný. Snahou je nalézt soulad mezi prací a soukromým životem, avšak výraz work-life balance spíše vyjadřuje práci na jedné straně a život na druhé. Bez ohledu na nepřesnost, je pojem mezi veřejností velmi rozšířen a oblíben.

Sladování rodinného a pracovního života – toto označení zahrnuje práci a rodinu, je však omezeno na oblast péče o rodinu, především o děti do 15 let. V daném spojení je opomenuta osobní stránka jedince. Nebere v úvahu, že ne všichni mají děti či již o ně nepečují. Proto byl tento termín rozšířen o osobní stránku a je tak ustálen výraz sladování osobního, rodinného a pracovního života.

Sladování soukromého a pracovního života – názvosloví, které zahrnuje rodinu, práci, ale bere v potaz i jedincovi zájmy. Pojem je velmi rozšířený.

Harmonizace osobního (soukromého) a pracovního života – slovo harmonizace jinak znamená vyrovnanost. Značí cestu, na jejímž konci by měla být nalezena vize modelu celého procesu. V českém prostředí se zatím příliš nepoužívá.

1.2 Historie vztahu mezi prací a rodinou

Pro pochopení změny směřující k harmonizaci práce a soukromého života je důležité si připomenout, jak se postupně vyvíjel vztah mezi prací a rodinou. V každém období zaujímal žena i muž určitou roli. Tento vztah je následně rozčleněn do tří období:

1.2.1 Do počátku průmyslové revoluce

Až do konce 19. století bylo hlavním cílem rodiny zajistit stravu pro své členy. Práce jako součást života se odehrávala většinou v domácím prostředí. Děti byly zapojovány do pracovních činností, aby později převzaly řemeslo. Starší členové rodiny se již s ubývajícími silami zapojovali do práce méně. Starší člověk zkušený životem byl považován za nositele moudrosti a udržovatele tradic. Z ekonomického hlediska byla nutná propojenost rodiny s širším okolím. Lidé se snažili o udržování základních sociálních vazeb. Ze sociálního hlediska byla role muže – otce považována za důležitější než role ženy – matky. Rolí ženy bylo přivést na svět dítě, pečovat o něj a zajišťovat jeho fyzické potřeby. Osobnostní a morální růst dítěte měl na starosti muž.

1.2.2 Počátek průmyslové revoluce a velká část 20. století

Nástupem průmyslové revoluce na konci 19. a počátku 20. století dochází k výrazným změnám. Otcové odcházejí za prací dál od domova, jsou na delší dobu odloučení od svých rodin. Roli muže tak na sebe přebírá matka. Během několika desítek let došlo k rozdělení světa na dvě sféry. V první sféře, soukromé, dominuje žena jako pečovatelka. V druhé sféře, veřejné a profesní, dominuje muž jako živitel rodiny. Rodičovství začalo být považováno za doménu matky natolik, že vedlo k všeobecnému názoru, že mateřství je podstatou lidského bytí (Lupton, Barclay, 1997, s. 89). Otec je stále nazýván hlavou rodiny, ale významnou roli ve výchově dítěte ztrácí. Převážně z tohoto důvodu hledá muž smysl své existence, a proto se orientuje na pracovní úspěchy.

Tyto trendy ve společnosti přetrvávají až do poloviny 20. století, kdy nastává průlom v pracovní sféře, ve které se začínají uplatňovat ženy. Veřejný a soukromý život je ovlivňován feminismem a psychologíí, která apeluje na rodiče, jež mají přímý vliv na zdravý psychický stav dítěte, aby s ním udržovali blízký kontakt. Český feminismus, snaha o ženskou emancipaci byl umírněný. Vznikal nikoliv vymezováním vůči mužům,

ale v úzké spolupráci s nimi (Raštinová, 2011, s. 57). V 70. letech se začíná mluvit o důsledcích výchovy, na které se muž podílí jen minimálně. Hovoří se o tzv. „nepřítomných otcích“ a jejich následném návratu. Tato tendence má vliv i na situaci v České republice (Junová, 2012, s. 7).

1.2.3 Současnost

Dnes, v období pozdní modernity, dochází k tak rychlým změnám, že je jednotlivec často ani nestihne zaregistrovat a integrovat do svého života. Vzhledem k ekonomické nezávislosti i větší míře mobility se oslabují vazby jednotlivce na rodinu jako celek (Junová, 2012, s. 7). Současná společnost je více zaměřena na individualismus. Důležitost společenského postavení získávají lidé ve veřejném životě, nikoliv v každodenním pečování o své nejbližší. Role žen a mužů se mění. Stejně tak dochází ke změnám ve společnosti i v pracovní sféře, roste počet rozvedených párů, častěji se objevují problémy v chování dětí. Lidstvo se potýká s civilizačními chorobami, vysokou stresovou zátěží, vyčerpaností, syndromem vyhoření a jinými problémy.

1.2.4 Budoucnost

Pokud se jedná o budoucnost sladování práce a osobního života, dělí se společnost na dvě skupiny, a to na skupinu optimistů a pesimistů. Optimisté vidí budoucí práci a work-life balance tak, že všichni budeme žít ve světě založeném na špičkových technologiích, kde vymizí staré struktury práce a pracující lidé se změní v minipodnikatele a znalostní pracovníky. Základem pro tuto masivní transformaci je skok do éry kreativity a produktivity prostřednictvím inovací. Růst zaměstnanosti podpoří odvětví zabývající se strategickými technologiemi, například oblast fotoniky, robotiky, vysoce výkonných výpočetních technologií. Dále budou vznikat nová pracovní místa v odvětví ekonomiky založeném na znalostech, které se budou zaměřovat na významné společenské výzvy. Změní se organizace a koncepce práce. Pracovníci nebudou řešit konkrétní úkoly jednotlivě, ale týmově. Joseph Boyett očekává, že se odstraní bariéry mezi manažery a pracovníky v organizační struktuře (Khallash, 2012). Personální oddělení v organizacích se bude snažit o to, aby organizace byla více inovativní,

přizpůsobivá a flexibilní. Celoživotní vzdělávání a rozvíjení talentu se stanou ústředními prvky produktivity, inovace a konkurenceschopnosti podniku.

Pesimisté se naopak zaměřují na negativní aspekty technologické revoluce. Domnívají se, že i přes vyšší vzdělanost pracovníků naopak ubyde pracovních míst a krize nezaměstnanosti se ještě více prohloubí. V optimistickém pohledu jsou zaměstnanci schopni přizpůsobit se změně a využít nových příležitostí, v pesimistickém pohledu nebudou zaměstnanci ochotni se adaptovat. Být úspěšný v budoucnu by z pohledu optimisty vyžadovalo mít stále kvalifikované mini-podnikatele se schopností vytvářet udržitelnou rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem pro organizaci, ve které pracují. Naopak pesimisté tvrdí, že rovnováha nebude moci nastat v přetechnizovaném světě a drsné budoucí ekonomice, kde předmětem zájmu bude především vyšší produktivita a zisk.

Tyto budoucí pohledy se ovšem zakládají pouze na teoriích nepodložených fakty a nikdo skutečně neví, co budoucnost přinese. Budoucnost může přinést nové příležitosti a výzvy. Systém work–life balance není v organizacích ještě zcela běžný. Mnoho zaměstnavatelů stále lpí na „tayloristickém“ přístupu, který je reprezentován malými investicemi do školení a pouze malou účastí zaměstnanců na rozhodování. Často také nevycházejí vstříc svým zaměstnancům, kteří mají již rodiny.

1.3 Budoucí výzvy pro Evropu

Povaha práce v Evropě bude záviset na tom, jak bude Evropa řešit problémy, kterým bude čelit. Evropa je zadlužená a strukturální nezaměstnanost je velmi rozšířená a svými reformami nenachází podporu ze strany veřejnosti. Populace stárne a přibývá lidí, kteří jsou podporováni sociálními dávkami od státu. Budoucnost vypadá neradostně. Po zaměstnancích bude požadováno, aby trávili delší čas v práci a zvýšili svou produktivitu bez navýšení mzdy. Díky těmto neblahým vyhlídkám se cítí ve stresu, a proto volají po rovnováze mezi pracovním a soukromým životem. Evropská unie se v roce 2020 zaměří na tři hlavní cíle: dlouhodobě udržitelný růst, růst podporující začlenění a přeměnu na znalostní ekonomiku. Olivier Blanchard, hlavní ekonom Mezinárodního měnového fondu, tvrdí, že Evropa se nikdy nedostala před Ameriku, jedná-li se o produktivitu a růst HDP, protože se rozhodla více investovat do volného času

Evropanů (Khallash, 2012). Ti preferují více volného času a delší mateřské dovolené oproti Američanům. Ti naopak upřednostňují materialismus a chtějí navyšovat své bohatství.

Aby bylo možné analyzovat budoucnost práce a work-life balance je nutné zkoumat měnící se demografii a vývoj pracovníků. Zde je potřeba dívat se na pracovní sílu mnohem více dynamicky. Přechod je běžně používaný pojem na trhu práce. Mobilita pracovní síly je dnes mnohem vyšší než kdy jindy. To způsobuje narušení mezi pracovníky všech věkových kategorií. Do mobility je zahrnuto střídání pracovních míst, přechod ze školy do práce, přechod z práce do důchodu. Flexibilní pracovní místa a propouštění zaměstnanců způsobují větší komplikace. Navíc s rostoucí úrovní vzdělání je potřeba vytvořit pracovní místa, která budou více založená na znalostech a kvalifikaci. V Evropě se pracovní síla mění vlivem třech hlavních demografických faktorů: stárnutí generace, feminizace pracovní síly a zvýšení kulturní rozmanitosti.

1.3.1 Stárnutí generace

Východiskem, jak sladit pracovní a soukromý život, je vzít si příklad ze skandinávských zemí. Severské země jsou jedny z nejbohatších a nejvíce konkurenceschopných zemí světa, přičemž mají v průměru téměř nejnižší počet pracovních hodin na světě. Odpověď na otázku, jak zlepšit podmínky pro rovnováhu práce a soukromého života, se mohou skrývat v konceptu nazývaném institucionální konkurenceschopnost. Jedná se o takové institucionální uspořádání, jehož snahou je co nejlépe zabezpečit růst domácí ekonomiky a její konkurenceschopnost. Také úzce souvisí s pojmem „flexicurity“, který je odvozen z flexibility a jistoty. Flexibilita je ze strany zaměstnavatelů a bezpečnost je ze strany státu. Pokud jde o přijímání či propouštění zaměstnanců, snaží se zaměstnavatelé vytvořit takové podmínky, aby se zaměstnanec rychle přizpůsobil dle potřeby. Stát se stará o propouštěné zaměstnance a podporuje je jak po finanční stránce, tak i po stránce psychické. Zajišťuje jim školení a podporu při hledání nového zaměstnání (Khallash, 2012).

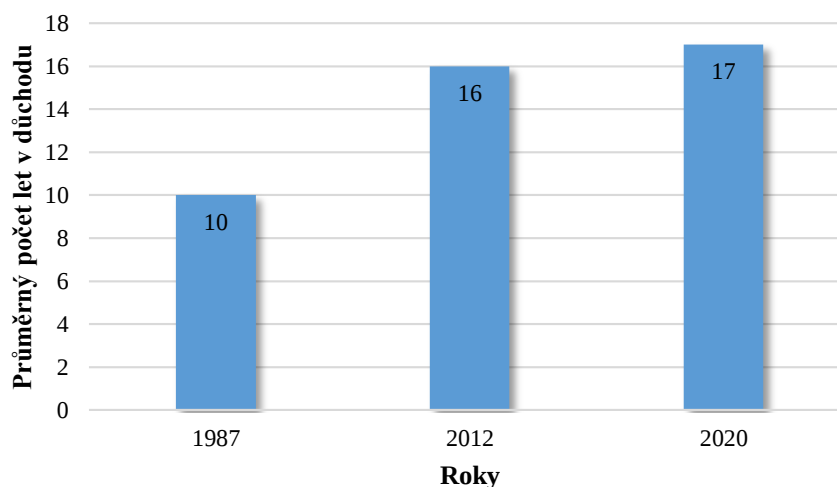
Celosvětovým problémem jsou demografické změny v populaci. S tímto problémem se potýká i Česká republika. Je vyvíjen tlak na politiky, kteří řeší problematiku důchodového věku. V roce 1950 činil střední věk populace 24 let. V roce 2005 stoupl na 27,9 let. V roce 2050 se očekává, že hranice vzroste na 38,4 let. Nicméně

existují významné rozdíly, kdy se očekává, že průměrný střední věk Američana bude 42 let, Evropana 47 let a Japonce dokonce 52 let.

Příklad

V Dánsku v roce 1987 mohl muž v důchodu ve věku 67 let očekávat, že se dožije v průměru 10 a více let. V současné době se těchto 10 let neproduktivity změnilo na více než 15 let, a to díky dlouhověkosti populace. Vytvoření programu a navrácení se k systému z roku 1987, kdy muž v 67 letech by se mohl dožít v důchodu 10 a více let, tak by v roce 2020 odcházel do důchodu v 72 letech (viz graf 1).

Graf 1- Průměrný počet očekávaných let v důchodu pro 60letého muže



Zdroj: vlastní zpracování na základě (Khallash, 2012)

Řešení

V Dánsku tvoří důchody, dávky na podporu v nezaměstnanosti a veřejné transfery kolem 47 % veřejných výdajů. Řešením by mohlo být zrušení odchodu do předčasného důchodu, navýšení věku odchodu do důchodu a zkrácení doby pro dávky pro podporu v nezaměstnanosti. Toto opatření by se však setkalo s negativními ohlasy u veřejnosti.

Zvýšení výroby a produktivity by mohlo nastat prostřednictvím zatraktivnění regionu pro vysoce kvalifikované zahraniční pracovníky nebo podporou celoživotního

vzdělávání. Správným řešením je zvýšení efektivity veřejného sektoru. Pokud budou občané požadovat vyšší úroveň poskytovaných služeb nežli jim může být nabídnuta, může nastat problém. Dokonce i mírný odliv vysoce kvalifikovaných pracovníků by mohl severské země poškodit.

Práce a work-life balance jsou vzájemně propojeny. Severské země mají mnoho řešení, ale nejsou příjemná. To však neznamená, že se Evropa a Česká republika od nich nemohou učit. Naopak mohou najít řešení pro vytvoření rovnováhy mezi prací a soukromým životem.

1.3.2 Gender a problematika slad'ování

Gender (rod, pohlaví) je souborem psychologických, kulturních a sociálních rozdílů mezi muži a ženami (Raštinová, 2011, s. 29). Během staletí se ve společnosti vytvořila určitá očekávání, která předurčují roli muže a ženy. V odborné literatuře jsou často označovány jako „genderové role“ či „genderové stereotypy“. Psycholog Vybíral upozorňuje na čtyři základní funkce stereotypů, které ovlivňují naši psychiku:

- ulehčují naše rozhodování, posuzování a zaujímání stanoviska, tzn. že přinášejí člověku emocionální úlevu bez nutnosti opakovaného racionálního zvažování,
- zrychlují rozhodování a orientaci ve světě,
- přispívají k organizaci uspořádaného světa,
- odvádějí mysl od zkoumání toho, co je pravda a jak tomu skutečně je, k pragmaticky výhodnějšímu a účelnějšímu začlenění a spoluutváření sociálního života (Vybíral, 2003).

Z genderového hlediska rozdíly mezi muži a ženami nejsou jednoznačně předurčeny biologicky, geneticky, nýbrž jsou podmíněny kulturně, historicky i sociálně. Jsou založené na našich sociálních zkušenostech. Stejně tak Money – Cotter uvádí, že: *„gender se vztahuje k sociálním vlastnostem a příležitostem spojeným s tím, zda je člověk muž či žena a ke vztahům mezi muži a ženami, chlapci a děvčaty, jakož i mezi ženami a muži navzájem. Tyto vlastnosti, příležitosti a vztahy jsou společensky konstruované a naučené během socializačního procesu. Jsou ale změnitelné, protože gender podmiňuje, co se očekává, připouští a oceňuje na ženě či muži v dané situaci“* (Mooney Cotter, 2004, s. 6).

V dnešní době člověk zastává hned několik sociálních statusů najednou. Kromě hlavního, rozhodujícího postavení, nese i dílčí, která zahrnují práva a povinnosti jedince. To vede k následnému konfliktu mezi rolemi. Pokud člověk zastává několik rolí najednou, tak dříve či později si začne klást otázku, jak sladit svá očekávání a povinnosti každé z rolí. Jednou z možností je kombinace obou sfér, tedy pracovní i soukromé. To, že je věnována čím dál větší pozornost harmonizaci práce a osobního života vychází především z ekonomických podmínek rodin, ze změn v pracovní sféře směřující k vyrovnaní postavení žen a mužů a současných demografických trendů.

Slučitelnost pracovního a soukromého života je tématem, který je řešen na nadnárodní, národní a mikropodnikové úrovni. Často jsou slýchávány názory, že oblast sladování je především věcí státní politiky. Státní politika má však v této oblasti pouze zastřešující funkci, jejíž povinností je podporovat nové podněty vedoucí ke zlepšení politiky rovných příležitostí a práv v oblasti vzdělávání a dále podporovat změny v přístupu k profesím, odměňování a vzestupu v pracovním zařazení. Stát je tím, kdo nastavuje určitá pravidla, ale v praxi by měla být politika sladování záležitostí jednotlivých firem a zaměstnavatelů. Již sami zaměstnavatelé si nastavují genderovou politiku a politiku sladování. Jejich největší motivací jsou návrhy přicházející z vnitřního prostředí firmy. Tyto podněty jsou vyvolány potřebou změnit vnitropodnikovou politiku, která bere v úvahu základní hodnoty, vizi, strategii firmy a požadavky zainteresovaných stran. Již řada firem dochází k přesvědčení, že posílení žen ve vedoucích pozicích přináší pozitivní změny. Tyto firmy jsou pak ty, které jsou odhodláni zajišťovat genderovou diverzitu.

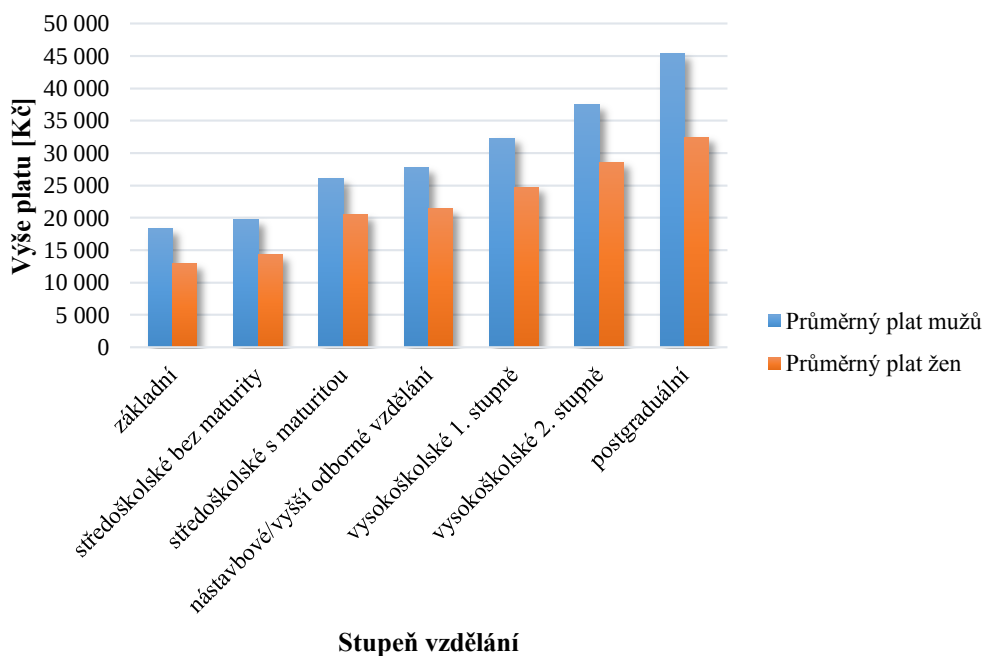
V mnoha zemích Evropy je podíl žen na trhu práce stále nízký. Účast žen v pracovním procesu se postupně zvyšuje v posledních desetiletích. Nicméně feminizace pracovní síly se odehrává zároveň s poklesem reálných příjmů a zvyšováním produktivity práce, což často vede ke vzniku konfliktu mezi prací a rodinou. V mnoha případech jsou stále ženy nuceny volit mezi profesní dráhou a rodinnými povinnostmi. Nicméně počet vysoce vzdělaných žen roste a navyšuje se tedy i podíl kvalifikovaných žen v Evropě. S rostoucí vzdělaností žen může i postupně přibývat případů, kdy žena na určité pozici překoná průměrný plat muže. Z ekonomického hlediska je výhodnější, když osoba, která má menší plat, zůstane doma např. s nemocným dítětem.

Ve skandinávských zemích byla přijata opatření ke sladění práce a rodiny nejen pro ženy, ale i muže. Mužům jsou nabídnuty otcovské dovolené a v Norsku bylo vydáno nařízení, že představenstvo musí být tvořeno ze 40 % ženami. To, co je potřeba pro Evropu, jsou lepší denní zařízení pro děti a všeobecně platná opatření, která umožní ženám pracovat (Khallash, 2012).

Analýza provedená společností McKinsey dokládá, že firma, ve které působí muži i ženy, dosahuje až o 56 % vyššího provozního zisku než společnost, ve které jsou zastoupeni pouze muži. Společnost Ernst&Young vybrala 290 největších veřejně obchodovaných podniků a zjistila, že výdělků jsou vyšší v té společnosti, jejíž představenstvo je složeno z mužů a alespoň jedné ženy (Bosničová, 2012). V Evropě pracuje okolo 97 milionů žen, jejichž platy jsou o 17 % nižší. Ve vedení firem působí pouze 12 % žen (Evropská komise, 2014). V České republice je platová nerovnost mnohem více znatelnější.

Služba Platy.cz porovnávala platy žen a mužů podle vzdělání (viz graf 2).

Graf 2 - Průměrné platy mužů a žen v závislosti na vzdělání



Zdroj: vlastní zpracování na základě (Platy.cz, 2013)

V porovnání s rokem 2012 se rozdíly mezi platy žen a mužů snížily. Platové rozdíly mezi oběma pohlavími v České republice jsou již dlouhodobé. Rozdíly se ve všech kategoriích snížily, kromě kategorie se základním vzděláním. Výjimku tvoří kategorie žen s postgraduálním vzděláním, kde došlo k nárůstu o 7 % a v kategorii žen se základním vzděláním naopak došlo k poklesu na 94 % loňské hodnoty. U mužů průměrné platy poklesly o 1 – 5 % ve všech kategoriích (viz tabulka 1).

Tabulka 1 - Průměrné platy mužů a žen v závislosti na vzdělání

Ukončené vzdělání	Průměrný plat mužů (Kč)	Průměrný plat žen (Kč)	Poměr platů mužů a žen
základní	18 300	12 900	142%
středoškolské bez maturity	19 700	14 300	138%
středoškolské s maturitou	26 000	20 500	127%
nástavbové/vyšší odborné vzdělání	27 800	21 400	130%
vysokoškolské 1. stupně	32 300	24 700	131%
vysokoškolské 2. stupně	37 500	28 600	131%
postgraduální	45 400	32 500	140%

Zdroj: vlastní zpracování na základě (Platy.cz, 2013)

Největší platové rozdíly jsou pozorovány ve finančním sektoru (48 %) a obchodním (35,1 %). Mzdy z hlediska profesí se liší nejvíce v zákonodárství, na vedoucích a řídicích pozicích s rozdílem 36,2 %. V úzkém vedení středních a velkých firem působí jen 7 % žen a 75 % českých podniků nemá v TOP managementu žádné ženy (Kubálková, 2010).

Většina forem sladování je zaměřena na ženy a muži jsou v této problematice často opomíjeni. Ne však všichni muži chtějí věnovat svůj čas jen kariéře a budování si úspěšné pozice. Chtějí být také důležitou součástí života svých dětí, vidět, jak rostou, jak říkají první slova. Blízký kontakt otce s dítětem již od narození je stejně důležitý jako kontakt s matkou. Pokud otec nepracuje na vztahu s dítětem již od počátku, může nastat situace, že během dospívání budou mít časté neshody. Otec zjišťuje, že se mu dítě hodně vzdaluje. Následně vztah otec/dítě ovlivní celou rodinu, což může vést i k jejímu rozpadu. Osobní problémy se přenáší i do pracovní sféry. Snižuje se pracovní výkonnost a hrozí i zdravotní problémy. Vnitřní nerovnováha se projeví i navenek.

1.3.3 Diverzita

Pojem diverzita znamená různorodost, rozmanitost. Původní anglický název „diverzity“ je však pojat z širšího hlediska. Termín diverzity označuje *„koncept, jehož cílem je vytvořit ve společnosti a zejména v podnikatelské sféře takové podmínky, které umožní všem lidem, bez ohledu na jejich individuální odlišnosti, plně rozvinout jejich osobní potenciál“* (Nová ekonomika, 2014).

Koncept diverzity se odlišuje od rovných příležitostí. Rovnými příležitostmi je často chápáno jen dodržování zákonem stanovených norem, jejichž snahou je zamezit znevýhodnění některých skupin, např. žen, zdravotně postižených osob, atd. Diverzita má mnohem širší význam. Klade důraz na přínosy a snaží se prosazovat pravidla rozmanitosti v podnicích (Nová ekonomika, 2014).

Organizace, která vnímá diverzitu pozitivně, si váží a respektuje různorodé lidi a přijímá jejich názory. Společnost, která podporuje diverzitu, zapojuje a motivuje všechny zaměstnance k nejlepším výkonům. Angažovanost a motivace zaměstnanců má vliv na výkonnost a konkurenceschopnost firmy. Dle průzkumu o budoucnosti pracovního trhu provedený společností PriceWaterhouseCooper vyplývá, že pomocí diverzity se bude zvyšovat výkonnost firem a zároveň se stane celosvětovým trendem (Junová, 2012, s. 41). Diverzitu kladně přijímají především mladí lidé, a to díky možnosti cestování a rozvoji informačních technologií. Mladá generace nechce přijít o tyto možnosti s nástupem do pracovního poměru. Při výběru zaměstnání je jedním z klíčových kritérií právě diverzní prostředí a možnosti harmonizace práce a soukromého života.

Evropa je považována za konzervativní světadíl. Na jednu stranu si chce zachovat svůj tradiční charakter a kulturu a na druhou stranu brání rozvoji a konkurenceschopnosti. Studie poradenské společnosti Boston Consulting Group (BCG) potvrzuje, že přední evropské společnosti vykazují známky nízké diverzity ve svém vrcholovém managementu - 93 % výkonných ředitelů jsou muži, 86 % rodilí Evropané a 49 % lidé ve věku 51 – 60 let (Caye, 2011, s. 6).

Manažerské pozice většinou obsazují profesionálové v určitém oboru s převažujícím analytickým a logickým myšlením. Ti, kteří se řídí především vlastní intuicí a kreativitou často nestíhají logickému uvažování. Avšak je potřeba si uvědomit, že tito lidé jsou velkým přínosem zejména v řešení případů, kde logické uvažování nestačí. Ve vedení firmy by měli být jak lidé s analytickou a logickou inteligencí, tak i lidé kreativní, kteří se řídí vlastní intuicí a ne pouze pragmatickými výsledky. Takto uspořádané vedení je pak schopno rychle reagovat na změny a najít nová inovativní řešení problémů.

V 90. letech společnosti zaměstnávaly především mladé lidi, nyní se potýkají s problémem odchodu zaměstnanců. Tito zaměstnanci jsou již ve věku, kdy zakládají rodiny, případně se stěhují jinam. Avšak na druhou stranu tato situace přiměje zaměstnavatele přemýšlet a více se zajímat o možnosti sladování práce a soukromého života.

Diverzita si žádá otevřenost a ocenění rozdílnosti, respekt k názoru druhého, jemné umění komunikace, schopnost sebereflexe, silnou emoční inteligenci a schopnost řešení konfliktů.

1.3.3.1 Přínosy diverzity

Junová ve své knize zmiňuje následující přínosy diverzity (Junová, 2012):

Zlepšení konkurenceschopnosti

Diverzní týmy se lépe rozhodují, dokáží se lépe vcítit do zákazníka, lépe ho pochopit a tím mu nabídnou to, co si opravdu žádá. Společné rozhodování mužů a žen na nejvyšších úrovních zlepší clientský potenciál, neboť jejich výrobky a služby kupují a využívají obě pohlaví.

Vyšší kreativita, inovativnost a adaptabilita

Zaměstnanci z různorodých prostředí a pestrými životními zkušenostmi jsou zdroji nových nápadů, myšlenek a inovativních řešení, jež jsou nezbytné pro rychle se měnící trh.

Zlepšení vztahů na pracovišti

Rozmanité prostředí je většinou přínosné po každého jedince. Je obohacen o nové zkušenosti, názory a postoje jiných lidí. Základem diverzity je respektovat každého člověka a věřit v něj.

Využití talentů

Firemní kultura, která vítá různé přístupy a pohledy na práci, umožňuje rozvinutí talentů každého člověka.

Vyšší loajalita a produktivita

Zaměstnanci, kteří pracují v diverzním pracovním prostředí hodnotí své místo práce jako lepší. Zaměstnanci se více zapojují, jsou výkonnější a loajálnější k zaměstnavateli.

Lepší clientský servis

Spojením angažovanosti zaměstnanců a talentů vzniká lepší clientský servis.

Zlepšení image organizace

Společnost přijímající otevřeně diverzitu působí na okolí velmi kladně a zároveň se prezentuje nepřímou reklamou.

1.4 Úrovně slad'ování

Je potřeba hledat cesty, jak se lépe vyrovnat s výše uvedenými změnami. Jednou z možností je nalézt harmonii mezi pracovním a soukromým životem. Existují však dva významné faktory ovlivňující oblast slad'ování. Prvním faktorem je, že člověk neustále vnímá práci a soukromý život jako dvě odlišné sféry. Druhým faktorem je, že jednotlivci vychází z vnějších a vnitřních stereotypů, které ovlivňují jeho myšlení a následné jednání. Proces slad'ování probíhá na všech úrovních, tzn. na úrovni společenské, firemní a individuální. Všechny úrovně se vzájemně propojují a ovlivňují.

Na problematiku slad'ování je potřeba se dívat komplexně. Společenská, firemní a osobní úroveň jsou spolu úzce propojeny a vzájemně se ovlivňují. Pokud nastane změna v jedné úrovni, prolne se tato změna i do ostatních úrovní. Tyto tři úrovně slad'ování budou následně blíže popsány a vysvětleny.

1.4.1 Společenská úroveň

Společenskou úroveň je možné rozdělit do dalších rovin – celosvětové, evropské, české, místní komunity, rodiny, sociálních skupin apod. V návaznosti na výše uvedené historické tendence je oblast slad'ování pracovního a soukromého života důležitou součástí dalšího vývoje západní kultury. Postupně dochází k názoru, že ekonomická stabilita je jednou z hlavních částí spokojeného života a každého člověka i společnosti. Dalšími pragmatickými důvody nutnosti zaměření se na oblast slad'ování je úbytek pracovní síly jako důsledek nízké porodnosti a stárnutí populace, zdravotní potíže způsobené stresem, sociální problémy – vysoká rozvodovost, problémy s výchovou dětí. Vhodnými nástroji na této úrovni je vytvoření podmínek, které podpoří jednotlivá opatření pro slad'ování. Nástroji jsou myšleny zákony, přímá i nepřímá podpora rodičů s malými dětmi, seniorů, flexibilních úvazků, rovné příležitosti aj. O tom, jak budou využity a uplatněny v praktickém životě, rozhoduje nejen jakési vnitřní nastavení společnosti, ale i přístupy, postoje, názory jednotlivce a společenské stereotypy.

1.4.1.1 Společenské stereotypy

Stereotyp č. 1

Dle výsledků výzkumu je muž považován za úspěšného, pokud zaujme významnou pracovní pozici v zaměstnání a finančně zabezpečí rodinu. Žena je naopak vnímána za úspěšnou, pokud dokáže sladit rodinný a pracovní život, přičemž postavení v zaměstnání není považováno za nutné (Šamanová, 2010).

Stereotyp č. 2

V České republice panuje všeobecný názor, že žena – matka zůstane doma s dětmi alespoň 2 roky, ideálně však 3 roky. V tuto dobu není zvykem, aby žena pracovala či se dále profesně rozvíjela. V této době se od muže očekává, že zabezpečí rodinu po stránce finanční. Tento stereotyp přispívá k platové nerovnosti žen a mužů a k odlišným možnostem uplatnění na trhu práce.

Stereotyp č. 3

Aktivita v oblasti sladění práce a soukromého života se více orientují na ženy-matky. Mezi opomíjené skupiny patří muži-otcové, pečující osoby, osoby v předdůchodovém věku, osoby se specifickými potřebami.

Stereotyp č. 4

Výzkum provedený v roce 2005 potvrdil, že většinu činností v domácnosti a péči o děti obstarává žena-matka. Ty v průměru vykonávají 75 % domácích prací, 73 % každodenní péče o děti a 68 % nákupů (Nešporová, 2005). O sedm let později byl proveden další výzkum Centrem pro výzkum veřejného mínění, kdy bylo dotazováno 987 respondentů. Názory respondentů se lišily podle pohlaví respondenta. Vaření je doménou žen podle 72 % dotázaných a podle 26 % je činností obou partnerů. Uklízení považuje 53 % dotázaných za starost žen a 45 % za starost obou partnerů. Necelé dvě třetiny (62 %) respondentů se domnívají, že pečovat o děti by měli oba partneři stejně, 37 % si myslí, že péče o děti je starost žen. Nakupovat potraviny by podle 55 % dotázaných měli oba partneři, 43 % tuto činnost přisoudilo ženám (Čadová, 2014).

V porovnání s výzkumem z roku 2005 a 2013 je vidět, že společenské názory na role mužů a žen se postupně mění. Dnes se již více i muži začínají zapojovat do běžných domácích prací a chtějí také trávit čas se svými potomky.

1.4.2 Firemní úroveň

Žijeme v době krize a každá krize poukazuje na to, že určité modely, struktury, které fungovaly dříve, nemusí fungovat dnes. Ztrácí svůj význam v novém prostředí a upozorňuje na potřebu vytvoření nových modelů. Každá krize si žádá změnu, čím je hlubší, tím větší a komplexnější změnu vyžaduje. Za součást komplexní změny je považováno vytvoření nových modelů v organizaci práce a sladování. Oblast sladování nelze považovat za nadstandard. Vytvoření nové pracovní kultury, do které patří i oblast sladování, je nutné pro přežití v nově se rozvíjejících kulturách společnosti. Rössli a Fraser říkají: *„uvážíme-li neustále rostoucí složitost a dynamiku dnešních tržních, ekonomických a produkčních vztahů, musíme dojít k závěru, že otázka není zda, nýbrž kdy změníme dosavadní manažerský model firmy.“* (Junová, 2012)

Mění se tradiční firemní svět a vznikají nové typy organizací jako je Facebook či Mozilla. V těchto organizacích se uplatňují ploché organizační struktury s otevřenou komunikací. Podporuje se kreativita zaměstnanců a inovace. Zaměřují se na vzájemnou provázanost, budování sítí a podporují vztahy mezi zaměstnanci, zákazníky a dodavateli. Dochází k rozpadu předešlých bariér a lidé mohou opět spojit práci a osobní život. To je navíc podpořeno rozvojem technologií. V období průmyslové revoluce a ještě ve 20. století bylo nutné, aby pracovníci byli fyzicky na svém místě po určitou dobu. Dnes jsou lidé schopni pracovat doma, venku nebo v jiné části světa. Nejsou vázani konkrétním pracovním harmonogramem, ale mohou pracovat takřka kdykoli a kdekoli. Jack Welsch říká, že: *„rovnováha mezi pracovním a soukromým životem nejde ruku v ruce s obecným názorem. Rovnováha práce a osobního života přináší výhody jak pro zaměstnavatele, tak i jednotlivce. Zaměstnavatelé získávají kvalitativní i kvantitativní zlepšení v oblasti získávání volných pracovních sil, protože harmonie mezi prací a soukromým životem má vliv na produktivitu pracovníků a udržuje je na trhu práce (například seniory a ženy). Jednotlivci se lépe vyrovnají s požadavky, které jsou na ně kladené, což vede ke kvalitativnímu zlepšení jejich života.“* (Khallash, 2012) Průzkum 3 000 absolventů z Číny, Velké Británie a USA ukázal, že 90 % respondentů z USA a 87 % respondentů

z Číny se domnívá, že zaměstnavatelé, jejichž sociální odpovědné chování odráží jejich vlastní tvrzení podporující rovnováhu mezi prací a soukromým životem, by jim mohlo dát konkurenční výhodu s ohledem na přijetí do zaměstnání (Khallash, 2012).

Během posledních desetiletí vzrostla obliba práce na dálku. Kromě práce v továrnách a dalších fyzicky náročných prací, bude místo práce stále méně důležité. Kromě toho roste počet společností, které mají zájem o decentralizaci práce. Společnostem to navíc ušetří peníze. S rozvojem a neustálým vylepšováním technologií získáme lepší příležitosti k navázání kontaktu se zaměstnancem v oblasti konferenčních hovorů a virtuálních setkání. Zaměstnavatelé mohou zvýšit a podpořit pracovní morálku týmu tím, že jim umožní trávit více času doma než v kanceláři. Tento přístup umožní eliminovat velké množství režijních nákladů tím, že zaměstnavatelé nebudou muset platit nájem kanceláří. Tento vývoj by mohl vést ke zdravějšímu work-life balance: šetří čas dojíždění do práce, umožňuje starat se o svůj čas a řešení svých problémů a celkově poskytuje lepší flexibilitu. Vždy budou existovat pracovní místa, která budou vyžadovat fyzickou přítomnost. Ale v budoucnu bude těchto pracovních míst ubývat. Nový pohled na práci si získal přízeň u mladých generací.

Studie o budoucím trhu práce, provedená společností PriceWaterhouseCoopers, předpokládá, že v budoucnu budou pracovní sféru tvořit tři základní modely. Pro větší přehlednost jim přidělují barvy pracovních světů – modrý, zelený a oranžový svět (Rendell, 2014).

Modrý svět

V modrém světě působí velké firmy a tam, kde jsou velké firmy, vládne kapitalismus. Je to svět velkých organizací, které se orientují na výkon, profit, růst a vedoucí pozici na trhu. Velké korporace oslovují spotřebitele na celém světě. Aby byly tyto společnosti neustále konkurenceschopné, bojují o talenty a zdroje, neustále inovují a naslouchají požadavkům zákazníka. Problémy mohou nastat v případě integrace talentů z různých trhů do celkové firemní kultury. Bude potřeba, aby byli otevření novým možnostem. Bude také záležet na tom, kolik finančních prostředků vloží do výzkumu a vývoje.

Tento svět odděluje majetné od nemajetných. Zaměstnanci pracující v korporátním světě jsou jedinci, jejichž prioritou je kariéra. Společnosti, ve kterých

působí, jim zajišťují vysoký životní nadstandard a reprezentativní odbornou kvalifikaci. Zaměstnavatel jim v oblasti sladování práce a soukromého života nabízí širokou škálu služeb pro celou rodinu svého zaměstnance jako odměnu za loajalitu zaměstnance a jeho flexibilitu.

Modrý svět v roce 2022

Společnosti se budou zaměřovat na talenty a budou využívat jejich nejlepších nápadů. Stejně jako dnes se používá systém řízení zákazníků, tak se bude používat i pro zaměstnance. Budou monitorovat jejich umístění, výkon i zdraví. Sledování však může zasáhnout i do jejich soukromého života. Pravidelnými zdravotními kontrolami zaměstnanců může společnost předcházet nemocnosti či ji redukovat. Společnosti v modrém světě budují vztahy s výzkumnými středisky, inovačními firmami a vysokými školami, které jsou zdrojem nových produktů a nápadů. Některé nápady budou realizovány a vznikne z nich konečný produkt. Ostatní nápady, které nebudou vhodné pro danou společnost, budou prodány či patentovány. Tento přístup jim bude zajišťovat příliv finančních prostředků, které mohou dále investovat. Nábor nových zaměstnanců bude probíhat dle přesně daných postupů firmy. Se zaměstnancem se uzavře smlouva o předání jejich osobních údajů. Globální průzkum ukázal, že více než 30 % dotázaných by uvítalo, kdyby zaměstnavatel sdílel jejich osobní data. Sdíleným osobním datům jsou více otevření mladí lidé nežli starší generace. V nadcházejících letech se však sdílená osobní data mohou stát běžnou rutinou. Personalisté budou muset změnit požadavky pro přijímání zaměstnanců. Úspěšné HR týmy vyvíjejí stále sofistikovanější měření a techniky řízení, aby zajistily takovou pracovní sílu, která splní náročné výkonnostní cíle. Osoby odpovědné za řízení lidí potřebují čím dál více informací z oblasti finanční, analytické, marketingu a řízení rizik, aby mohli lépe posoudit dopad lidského talentu na jejich organizaci a udržet ve společnosti ty nejlepší (Rendell, 2014).

Zelený svět

Zelený svět je představován velkými korporacemi i středně velkými firmami, jejichž veškeré činnosti jsou v souladu s trvale udržitelným rozvojem. Sociální a environmentální citění požadují nejen zákazníci, ale i zaměstnanci. Etické hodnoty

a sladění osobního a pracovního života je odměnou zaměstnanců za jejich loajalitu k organizaci.

V zeleném světě rozvíjí společnosti silné sociální a environmentální citění. Jsou otevřené, věří a spolupracují se vzdělávacími institucemi. Hrají důležitou roli při podpoře a rozvoji svých zaměstnanců a místní komunity. Společnosti přísně kontrolují jejich dodavatele, zda dodržují etické hodnoty a normy. Kombinace etických hodnot, podpory ekonomiky a přijatelných pracovních hodin vytváří nové zaměstnanecké hodnoty, které nelze zaplatit. Osobní setkání s klienty je redukováno a komunikuje se prostřednictvím moderních technologií, např. přes internet – telekonference. Dle globálního průzkumu by 65 % lidí na celém světě chtělo pracovat v organizaci se silným sociálním citěním a 36 % personalistů vytváří strategie pro přijímání zaměstnanců, které jsou založené na sociálním a environmentálním citění (Rendell, 2014).

Zelený svět v roce 2022

Společnosti budou brát více v úvahu sociální a environmentální dopad svých činností než jen firemní zisk. Zákazníci těchto firem vyjadřují koupí produktu či využitím jejich služeb podporu společnosti. Společnosti vytvářejí nové produkty a služby ve spolupráci se zákazníky, partnery a místní komunitou. Diverzita a work–life balance jsou jejich silnými stránkami a konkurenční výhodou. Podniková kultura je založená na osobních hodnotách svých zaměstnanců, umožňuje vytvoření podmínek pro profesionální růst a sladění práce se soukromým životem. Personalisté podporují spolupráci mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci. Společnosti získávají motivované, angažované pracovníky s nižší mírou fluktuace.

Oranžový svět

Je svět malých organizací a specialistů, kteří vzájemně spolupracují. Hlavním cílem organizací v oranžovém světě je maximalizace produktivity a minimalizace fixních nákladů. Do svých týmů si vybírají mix lidí, které si mohou dovolit zaplatit. Podporují diverzitu. Organizační struktura je velmi flexibilní nejen ve svém uspořádání, ale i v rozdělení rolí. Mnoho lidí si začíná uvědomovat, že by mohli dosáhnout větší flexibility, kdyby začali podnikat. Touha po autonomii je nejsilnější v Číně, zejména mezi

mladými lidmi. Zde je vidět generační posun směrem k větší svobodě, podnikání v rychle se rozvíjející ekonomice. Více než polovina účastníků výzkumu z Číny se domnívá, že tradiční zaměstnání vymizí. Místo toho budou mít lidé své značky a budou prodávat své dovednosti těm, kteří to potřebují.

Oranžový svět v roce 2022

Klíčem úspěchu organizací v oranžovém světě budou efektivní systémy a procesy. Společnosti se budou zaměřovat na maximální produktivitu, minimalizaci fixních nákladů a budou využívat partnerství pro spolupráci. Tyto společnosti využívají pro své podnikání řadu moderních technologií. Do značné míry využívají externích pracovních sil. Lidé budou pracovat na konkrétních projektech a podle toho, jaký budou mít podíl na úspěchu projektu, budou odměňováni. Díky široké spolupráci získají zaměstnanci širší obzor, znalosti i schopnosti od zúčastněných. Klíčovým úkolem personalistů bude rozpoznat a najmout odborníky. Oblast sladování práce a soukromého života přirozeně patří do konceptu společností v oranžovém světě.

Studie také uvádí, že všechny společnosti působící v kterémkoli světě, budou postaveny před rozvíjející se tendenci sociální odpovědnosti firem. Společnosti se budou více zajímat o mimopracovní potřeby svých zaměstnanců a hlídat jejich celkovou fyzickou i psychickou kondici. Hranice mezi pracovním a soukromým životem by neměly být tak znatelné jako dnes. Výše uvedené rozdělení trhu je vidět již dnes.

Sladování pracovního a osobního života je důležitou oblastí každé společnosti. Volba nástrojů ke sladování bude záviset na tom, do jakého světa organizace a jedinec patří. Oblast sladování je dlouhodobý proces, proto by se již dnes měla každá společnost zajímat o možnosti sladování a věnovat jim stále větší pozornost.

1.4.2.1 Přínosy pro organizaci

Zvýšená atraktivita zaměstnavatele

Kvalitu organizace vytvářejí lidé, kteří v ní pracují. Aby byla společnost úspěšná, musí najít talentované lidi. Ti si budou moci vybírat, kde chtějí pracovat. Při výběru místa

budou stále více hledět na to, která společnost jim nabídne více možností sladování pracovního života se soukromým.

Výsledky průzkumu provedeného na univerzitách mezi studenty posledního ročníku ukazují, že 45 % z nich považuje oblast sladování za hlavní kritérium při volbě zaměstnání a 90 % respondentů se shoduje na tom, že možnosti sladování značně ovlivňují jejich loajalitu a angažovanost ve firmě (Jones, 2003). Tento trend se začíná projevovat i v České republice. Šest z deseti lidí uvádí, že je pro ně flexibilita zaměstnání důležitější než finanční ohodnocení a u lidí do 25 let je to osm z deseti lidí (Svoboda v práci, 2012).

Vyšší motivace, výkon a efektivita práce

Pokud si zaměstnanci alespoň částečně mohou určit kdy, kde a za jakých podmínek budou pracovat, zvýší se jejich motivace a angažovanost v práci. Institut Gallup provedl studii, kde bylo zjištěno, že aktivně angažovaní zaměstnanci mají velký vliv na celkovou firemní atmosféru, což vede k vyšším výkonům (Krueger, 2005). Studie Kanadské federace nezávislých podnikatelů dospěla k názoru, že opatřeními na sladění pracovního života a života mimo ni, se zvýší produktivita o 34 %, atraktivita zaměstnavatele o 22 % a sníží se nemocnost o 48 % (Lero, 2009).

Vyšší inovativnost a schopnost přizpůsobit se trhu

Diverzita je důležitá pro udržení stability společnosti. Diverzní týmy nabízí více zkušeností a různé úhly pohledu při řešení problému. Díky rozmanitým zkušenostem se zvyšuje pravděpodobnost, že dokáží včas rozpoznat změnu a budou umět ji řešit.

Loajalita, snížení nemocnosti a fluktuace

Pokud se lidé v práci necítí dobře, mají pocit, že nejsou správně motivováni či jsou vyčerpaní, bývá jejich častým řešením nemocnost či rovnou výpověď. Mnoho společností, které se aktivně věnují oblasti sladování, uvádí, že se jim prostřednictvím opatření ke sladování, snížila fluktuace zaměstnanců. Zaměstnanci pracující

ve společnostech, kde jim jsou nabídnuty různé modely sladování, se společnostmi odměňují vyšší loajalitou.

PR a zlepšené služby zákazníkům

Oblast sladování přispívá k pozitivnímu PR společností. Společnost je dávána široké veřejnosti za vzorový příklad. Zájem médií o společnost se zvyšuje a společnosti je tak umožněno prezentovat svou činnost, produkty a služby. Spokojený zaměstnanec mluví o své společnosti kladně a je tzv. chodící reklamou. Naopak nespokojený zaměstnanec může mít silný negativní vliv na veřejnost a může společnost poškodit.

1.4.3 Osobní úroveň

Životy většiny lidí charakterizuje následující říkanka: *"Protože nevíme, co je pro nás opravdu důležité, všechno se nám zdá být důležité. A protože se nám zdá všechno důležité, musíme to všechno udělat. Ostatní nás bohužel vidí dělat všechno, a proto očekávají, že to všechno uděláme. Děláním všeho nás ale tak zaměstnává, že nemáme žádný čas na to, abychom se zamysleli nad tím, co je pro nás opravdu důležité."* (Hajzler, 2013)

Lidé si přejí žít spokojený život. Pokud jsou spokojeni v osobním životě, projeví se to i v práci. Současný svět lze nazvat světem rychlých změn, což se dále projeví v požadavcích zaměstnance. Na zaměstnance jsou kladeny vyšší nároky na zvyšování intenzity práce. Vysoké pracovní vytížení může vést ke zdravotním potížím, které ovlivní jejich osobní život. Lidé si přejí mít svůj život pod kontrolou. Ale zda a kdy začnou žít podle svých představ, záleží jen a pouze na nich samotných. Záleží na tom, jak využijí svůj čas. Jedná se o tzv. vědomé sebeřízení. V první řadě je potřeba si uvědomit, proč vlastně věci dělají. Musí si ujasnit své priority, co stojí za to, aby dělali. Pokud mají ujasněné své priority, drží svůj život pevně ve vlastních rukou. Často si pak člověk uvědomí, že rychlost není rozhodující. Někdy pomalejší tempo má mnohem větší přínos.

Centrum pro výzkum veřejného mínění provedl v červnu 2014 výzkum, kde byly zkoumány priority českého lidu. Bylo osloveno 1049 respondentů. Výzkum ukázal, že pro 70 % respondentů je „velmi důležité“ mít dobré a spokojené rodinné zázemí. I ostatní dotazovaní až na některé výjimky odpověděli, že je to „spíše důležité“ (22 %). Dále byly

za „velmi důležité“ označeny položky: pomáhat své rodině a přátelům (61 %), mít děti (58 %), mít přátele, se kterými si dobře rozumíte (56 %), mít vlastní pěkné bydlení (53 %), žít ve zdravém životním prostředí (53 %), mít zajímavou práci, která by Vás bavila (51 %), mít práci, která má smysl, je užitečná (50 %), žít zdravě, starat se o své zdraví (47 %), žít podle svého přesvědčení (46 %) (Tuček, 2014). Přehled hodnot je v níže uvedené tabulce 2.

Tabulka 2 - Hodnotová orientace české společnosti

Pořadí	Hodnoty	Velmi důležité	Spíše důležité	Spíše nedůležité	Zcela nedůležité
1.	Žít ve spokojené rodině	70	22	4	4
2.	Pomáhat své rodině a přátelům	61	31	4	3
3.	Mít děti	58	27	8	5
4.	Mít přátele, se kterými si dobře rozumíte	56	37	5	2
5.	Mít vlastní pěkné bydlení	53	38	6	3
6.	Žít ve zdravém životním prostředí	53	38	5	4
7.	Mít zajímavou práci, která by Vás bavila	51	31	9	8
8.	Mít práci, která má smysl, je užitečná	50	35	8	6
9.	Žít zdravě, starat se o své zdraví	47	42	7	3
10.	Žít podle svého přesvědčení	46	42	8	3

Zdroj: vlastní zpracování na základě (Tuček, 2014)

Z uvedených položek výzkumu je možné předpokládat, že se pod nimi skrývá obecnější struktura hodnotových orientací, jež má vliv na důležitost jednotlivých položek. Proto byla následně provedena faktorová analýza, jejímž výsledkem je sedm obecnějších hodnotových orientací českého lidu (viz tabulka 3) (Tuček, 2014, s. 4).

Tabulka 3 - Obecné hodnotové orientace českého lidu

Pořadí faktoru	Název faktoru	Položky utvářející jednotlivé faktory
1.	hodnoty spojené se soukromým osobním životem	rodina, děti, bydlení, hezké prostředí, zdravý život, vlastní přesvědčení, přátelé, ale také pomoc potřebným
2.	práce jako hodnota sama o sobě, práce jako zdroj prostředků pro život, potřeba dobré práce	jakákoliv práce, zajímavá práce, smysluplná práce, práce v dobrém kolektivu, vydělat hodně peněz
3.	pracovní a životní kariéra	významné postavení, řídicí funkce, vlastní firma, inovace, a také mít hezké věci
4.	občanská angažovanost	náboženské zásady, politika strany, ochrana přírody, rozvoj obce, rozvoj demokracie
5.	hedonistický rozměr života	koníčky, nerušené soukromí, užívat si, mít hezké věci
6.	kulturnost a vzdělání	být informován, mít všeobecný přehled
7.	sociální kapitál	oblíbenost mezi lidmi, užiteční přátelé

Zdroj: vlastní zpracování na základě (Tuček, 2014)

Západní filosofie se řídí zákonem příčiny a důsledku. Ten je založen na tom, že vše se děje z nějakého důvodu a žádný výsledek nenastane bez konkrétní příčiny. Někdy

není zcela jasné proč se něco děje, ale vždy je pro to nějaký důvod. Příroda vyžaduje harmonii všech věcí. Proto, aby člověk dosáhl nejlepších pracovních výkonů, musí mít život uspořádaný tak, aby dosáhl vysokého stupně sebevědomí, sebeúcty a osobní hrdosti. Hlavním principem života každého jedince by mělo být osobní štěstí. Často si lidé neuvědomují, že pokud se o své štěstí nepostarají sami, nikdo jiný to za ně neudělá (Seiwert, 2011, s. 19).

Někteří lidé říkají, že je pro ně důležitější spokojenost druhých nežli svá. Ale člověk nemůže dávat něco, co nemá. Není možné šířit spokojenost kolem sebe, když sám není spokojený. Seiwert a Tracy ve své knize praví: „*Je potřeba, aby si každý vytyčil svůj cíl štěstí a tento cíl si plnil. Je zkrátka a dobře faktem, že šťastní rodiče mají šťastné děti, šťastní vedoucí vytvářejí pozitivní pracovní prostředí, spokojení prodejci mají spokojené zákazníky.* ” (Seiwert, 2011, s. 20)

1.5 Řízení lidských zdrojů

Faktor úspěchu či neúspěchu firmy je dán především kvalitou lidských zdrojů. Armstrong definuje řízení lidských zdrojů jako: „*strategicky a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejích cílů.* ” (Armstrong, 2002, s. 27)

Koncem 20. století došlo ke změnám jak v ekonomickém, tak i v sociálním prostředí. Během těchto změn se ukázalo, že při definování strategie rozvoje firmy je zapotřebí využít kvalitu a schopnost lidského kapitálu. Definování personální strategie firmy vychází z celkové strategie firmy, vize, organizační struktury, stanovených hodnot, které budou všeobecně přijímány vlastníky, managementem a zaměstnanci firmy. Cílem řízení lidských zdrojů je zajistit lidské zdroje jak po stránce kvantitativní (počet, věková a profesní struktura, formální kvalifikace), tak i kvalitativní (výkonnost, motivace, tvořivost, sounáležitost s cíli organizace). Úkolem řízení lidských zdrojů je zajistit takové pracovníky, jejichž prostřednictvím bude organizace schopna plnit stanovené cíle (Kleibl, 2001, s. 5).

Řízení lidských zdrojů musí plnit cíle v oblasti zabezpečení a rozvoji zaměstnanců, jejich oceňování a vytvářet pozitivní pracovní prostředí. Personální oddělení zajišťuje pro svou organizaci kvalifikované, loajální, angažované a správně

motivované zaměstnance. Musí predikovat a uspokojovat budoucí potřeby zaměstnanců, rozvíjet jejich schopnosti prostřednictvím zajištění soustavného vzdělávání. Musí také nastavit v organizaci oceňovací a odměňovací politiku. Každý zaměstnanec má být oceněn za své dovednosti, schopnosti, za všechno co dělá a jaké má výsledky. Řízení lidských zdrojů se musí také věnovat vytváření přívětivého pracovního prostředí, vytvářet harmonické vztahy mezi jednotlivými organizačními úrovněmi. Zaměstnanec by měl vědět, že si ho organizace váží a že je důležitou součástí organizace. Pracovníci personálního oddělení musí umět řídit kulturně různorodé pracovní síly, vzít v úvahu rozdílné potřeby jednotlivce i skupiny a odlišné styly práce.

Organizace, které v současné době ještě nemají zavedený systém sladování práce a soukromého života budou v blízké budoucnosti čelit tlaku na jeho vytvoření. Pokud se nebudou zajímat o možné formy sladování, hrozí, že ztratí konkurenční výhodu a ztratí status atraktivního zaměstnavatele. Personální oddělení by mělo vytrvat v prosazování změn a zavedení různých forem sladování. Přesvědčit zaměstnavatele, že oblast sladování není otázkou nadstandardu, ale je nutností přežití v rychle se rozvíjejících strukturách společnosti. Sladování je dlouhodobý proces, je potřeba komunikovat se zaměstnanci o jejich potřebách a komunikovat s managementem. Pro úspěšné zavedení je nutné přijetí opatření managementem tak, aby se sladování a diversita staly součástí firemní kultury.

1.6 Nástroje sladování

Základními nástroji sladování pracovního a osobního života jsou flexibilní úvazky. Jsou nástrojem změny firemní kultury, kde byla nutná fyzická přítomnost zaměstnance a odpracování standardně stanovených 40 hodin týdně. Zavedení flexibilních úvazků motivuje nadřízené a zaměstnance k vyšším výkonům a efektivitě. Zavedením flexibilních forem práce však není zaručeno, že dojde k harmonizaci práce a soukromí. Záleží na každém jedinci, co jemu vyhovuje.

V České republice zatím není příliš organizací, které by využívaly flexibilních úvazků. Je to způsobené i tím, že stát dostatečně nepodporuje tyto formy sladování. V pracovněprávních předpisech chybí definice nově se rozvíjejících flexibilních úvazků. Zaměstnavatelé se musí řídit dle stávajících forem práce a ostatní formy sladování jsou

upraveny na základě dohody mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Při využívání flexibilních úvazků je důležité nastavení pravidel. Každý zaměstnanec by měl mít možnost říct si o flexibilní úvazek v době, kdy to potřebuje. Důležité je však posoudit, do jaké míry uplatnění flexibilní formy práce ovlivní organizaci a ostatní zaměstnance. Junová ve své knize uvádí výhody a nevýhody jednotlivých flexibilních forem (Junová, 2012).

Práce na dálku a práce z domova (tzv. Teleworking, Homeworking)

Jedná se o flexibilní formu práce, kdy si zaměstnanec plní své povinnosti z jiného pracoviště než pracovního, např. z domova, na cestě, od zákazníka (viz tabulka 4).

Tabulka 4 - Výhody a nevýhody práce na dálku a z domova

Výhody	Nevýhody
Snížení nákladů (cestování, pronájmy, energie, čas...), environmentální aspekt	Změna organizace práce
Bezprostřednost (možnost konferencí na dálku v případě potřeby apod.)	Odlišná pracovní kultura
Možnost spolupracovat s širokou škálou lidí bez geografického omezení	Omezený každodenní neformální kontakt – sociální a informační aspekt
Vyšší časová i prostorová flexibilita (firma, jednotlivec...)	Potřeba časového i prostorového vymezení hranic mezi soukromím a prací při práci z domova
Sladění rolí v soukromém a pracovním životě, snížení stresové zátěže	Odvádění pozornosti rodinným životem, domácností
Získání a udržení kvalifikované pracovní síly	Potřeba řešit otázku ochrany dat, ochrany a podpory zdraví
Snížení důsledků nemocnosti	Potřeba důvěry, vnitřní motivace, osobní disciplíny
Vyšší efektivita a produktivita	

Zdroj: vlastní zpracování na základě (Junová, 2012)

Zkrácené úvazky

V případě zkráceného či částečného pracovního úvazku pracuje zaměstnanec méně než 40 hodin týdně. Časové vymezení zkráceného úvazku závisí na vzájemné dohodě mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Mzda je adekvátní k úvazku a zaměstnanec má nárok na určitou část benefitů a dovolené (viz tabulka 5).

Tabulka 5 - Výhody a nevýhody zkráceného úvazku

Výhody	Nevýhody
Více volného času	Méně peněz
Vyšší efektivita a výkon	Náročnější pro manažery (více lidí na starost)
Možná kombinace s jinými profesemi/podnikáním	Vyšší administrativa
Možnost při přechodu z mateřské, rodičovské dovolené	Vyšší náklady na benefity
Postupné snižování zátěže před odchodem do důchodu	Posilování genderové nerovnosti v případě, že částečné úvazky využívají pouze (nebo ve velké většině) ženy pečující o osoby blízké
Možnost pro dočasné snížení pracovního zatížení z osobních důvodů (nemoc, potřeba načerpání sil apod.)	Pomalejší profesní rozvoj v případě, že organizace cíleně s touto hrozbou nepracuje

Zdroj: vlastní zpracování na základě (Junová, 2012)

Sdílené úvazky

Sdíleným úvazkem se rozumí práce na plný úvazek na jednu pracovní pozici, která je sdílena dvěma či více zaměstnanci. Sdílené úvazky jsou většinou uplatňovány ve směnném provozu, službách, při manuální práci či práci v kanceláři, v sociálních službách (viz tabulka 6).

Tabulka 6 - Výhody a nevýhody sdíleného úvazku

Výhody	Nevýhody
Zastupitelnost v případě nemoci, služební cesty, školení	Vyšší nároky na komunikaci, přesnost informací
Dvojitá kontrola práce	Nejasnosti v kompetencích a odpovědnosti za případné nedostatky
Vzájemná zpětná vazba	Zdvojení úkonů nebo naopak opomenutí
Více odpracované práce za jeden plat	Vyšší nároky na manažera ve stylu vedení, práce s jednotlivcem
Více pracovních nápadů	Vyšší nároky na zadávání úkolů
Vyšší flexibilita při nárazové práci	Nevstřícnost kolegů
Efektivnější využití talentů	Mírně náročnější na evidenci, účetnictví, benefity

Zdroj: vlastní zpracování na základě (Junová, 2012)

Pružná pracovní doba

V České republice je tato forma velmi oblíbená a široce využívaná. Zaměstnanec si zvolí dle svých potřeb začátek a konec pracovní doby. Musí však být přítomen v práci ve vymezený čas a splnit daný počet hodin (40 hodin a méně) týdně. Většina organizací má již předem vymezenou základní pracovní dobu (viz tabulka 7).

Tabulka 7 - Výhody a nevýhody pružné pracovní doby

Výhody	Nevýhody
Možnost přizpůsobit si časový režim	Omezené proplácení návštěv u lékaře, úřadů apod.
Flexibilnější při nárazové práci	Sebeřízení (hlídání fondu odpracovaných hodin)
Měsíční přehlednost	Práce „přesčas“ (nutná dohoda s nadřízeným)

Zdroj: vlastní zpracování na základě (Junová, 2012)

Nerovnoměrné rozvržení pracovní doby

Při uplatňování této formy rozhoduje zaměstnavatel o rozvržení pracovní doby. Zaměstnavatel přiděluje zaměstnanci práci podle toho, jak zrovna potřebuje (viz tabulka 8). Průměrná pracovní doba nesmí překročit 40 hodin za týden za období nejvýše 26 týdnů po sobě jdoucích, u kolektivní smlouvy 52 týdnů. Délka směny nesmí být delší než 12 hodin. Uplatňují se dvě základní formy:

1. Stlačený pracovní týden

- Odpracování 40 hodin v méně než pěti pracovních dnech.

2. Konto pracovní doby

- Pracovní fond se plní v průběhu celého roku podle potřeby.

Tabulka 8 - Výhody a nevýhody nerovnoměrného rozvržení pracovní doby

Výhody	Nevýhody
Více volného času v určitých dnech/obdobích	Intenzivnější pracovní zátěž po určité období (může ovlivnit výkon)
Přizpůsobení pracovní doby chodu rodiny / potřebám zaměstnavatele	Vyšší nároky na manažera/rodiny
Možná kombinace s jinými profesemi	Nevstřícnost kolegů v případě, že nejsou dostatečně informováni (nevidí zvýšený počet hodin v době, kdy oni sami nejsou na pracovišti).

Zdroj: vlastní zpracování na základě (Junová, 2012)

1.6.1 Ostatní flexibilní formy

- **Rozložené pracovní hodiny** – zaměstnanci mají možnost si určit časy (pracovní bloky), ve kterých budou práci vykonávat. V mnoha případech to může být oboustranně výhodná dohoda.
- **Práce v časových blocích** – zaměstnanec pracuje na dlouhodobý kontrakt v předem určeném časovém období – např. únor – červen, září – listopad.

- **Víkendová práce či noční práce** – pracovní doba je určena na noční hodiny či na sobotu a neděli, tento čas není prací přesčas.
- **Dočasné snížení počtu hodin** – zaměstnanci se na jeho žádost sníží počet hodin, např. z důvodu péče o nemocného v rodině apod.
- **„V“ pracovní čas** – zaměstnanci si odsouhlasí redukované hodiny na určitou dobu s garancí, že po této době se opět pracovní doba změní na standardní počet hodin.
- **Posun pracovní doby** – podle potřeby zaměstnance (např. u rodiče odvoz dítěte do jeslí, dopravní dostupnost zaměstnání, změna jízdních řádů, apod.). Celková týdenní pracovní doba se nemění, dochází jen k určení odlišné hodiny začátku a konce výkonu práce. Klouzavou pracovní dobu využívá většina zaměstnanců České spořitelny.
- **Nulový kontrakt** – zaměstnanci pracují, jen když je potřeba.

2 ANALYTICKÁ ČÁST

2.1 Cíl výzkumu

Cílem výzkumu je analyzovat stávající situaci a možnosti sladování práce a osobního života ve vybrané společnosti. Na základě výsledků této analýzy budou navržena vhodná opatření pro vybranou společnost v oblasti harmonizace pracovního a soukromého života jejích zaměstnanců.

V rámci analýzy byly stanoveny dílčí cíle zaměřující se na:

- zkoumání a zhodnocení pracovních podmínek ve vybrané společnosti,
- posouzení současného stavu opatření vedoucích k harmonizaci práce a soukromého života ve vybrané společnosti,
- zjištění potřeb a přání zaměstnanců v oblasti sladování práce a soukromí.

2.2 Metody výzkumu

Pro naplnění dílčích cílů výzkumu byly zvoleny následující metody zkoumání: analýza interního dokumentu, semistrukturovaný rozhovor a dotazníkové šetření.

2.2.1 Analýza interních dokumentů firmy

Byl zkoumán interní dokument vybrané firmy vztahující se k oblasti sladování pracovního a soukromého života. Pro tyto účely byl ze strany firmy poskytnut dokument „Manuál zaměstnance“.

2.2.2 Rozhovor s personální manažerkou

Účelem rozhovoru bylo zjištění aktuálních informací vztahujících se k pracovnímu právu a problematice sladování práce a soukromého života zaměstnanců ve zkoumané společnosti. Náplní práce manažerky je řízení personálního úseku, organizace výběrových řízení, vstupní školení nových zaměstnanců, návrhy plánů a aktivit zaměstnanců, dohled na BOZP zaměstnanců.

2.2.3 Dotazníkové šetření

Dotazník se zaměřuje na zkoumání pracovních podmínek, vlivu práce na rodinný/osobní život a naopak a vzájemného propojení pracovního a osobního života. Účelem dotazníku bylo přizpůsobit otázky zkoumané společnosti působící v kvartérním sektoru. Otázky byly sestavené tak, aby napomohly zjistit nejen současný stav, ale také přání a požadavky zaměstnanců v oblasti harmonizace pracovního a osobního života do budoucna.

V dotazníku byly použity uzavřené i otevřené otázky. V rámci uzavřených otázek bylo zvoleno několik typů otázek:

- dichotomické
- výběrové
- škálové.

Ze škálových otázek byla vybrána hodnotící škála a škála konstantní sumy.

2.3 Výzkumný soubor a popis sběru dat

Ve společnosti Kuboušek Water Sports CZ, s.r.o. se sídlem v Českých Budějovicích pracuje 24 zaměstnanců. Z toho 18 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr a 6 zaměstnanců na dohodu o provedení práce.

Pro účely dotazníkového šetření byli osloveni všichni zaměstnanci společnosti. Z počtu 24 oslovených vyplnilo dotazník 22 respondentů (tj. 92 % z oslovených zaměstnanců). Získané dotazníky byly kompletně a řádně vyplněny.

Harmonogram dotazníku probíhal tak, že v přípravné fázi byla vyhotovena předběžná verze dotazníku, v měsíci únoru 2015 byla provedena pilotáž sloužící k ověření vhodnosti dotazníku, formy a obsahu otázek. Po provedené pilotáži byl dotazník upraven do finální podoby. Sestavení dotazníku předcházelo studium masmédií, především odborných článků, brožur, vědeckých výzkumů. Obsahová analýza posloužila jako zdroj k sestavení jednotlivých otázek. Sběr dat probíhal v měsíci březnu 2015.

Dotazníky byly zpracovány ve dvou variantách, a to v papírové podobě i elektronické. Elektronický dotazník byl zhotoven prostřednictvím webových stránek survio.com. Důvodem zhotovení elektronického dotazníku bylo, že část zaměstnanců společnosti se nachází na pobočce v Plzni a realizace dotazníků pouze v papírové podobě

by byla velice časově a finančně nákladná. Dotazník v papírové podobě byl roznesen zaměstnancům osobně. Dotazník byl dobrovolný a sestavený tak, aby byla zaručena anonymita respondenta.

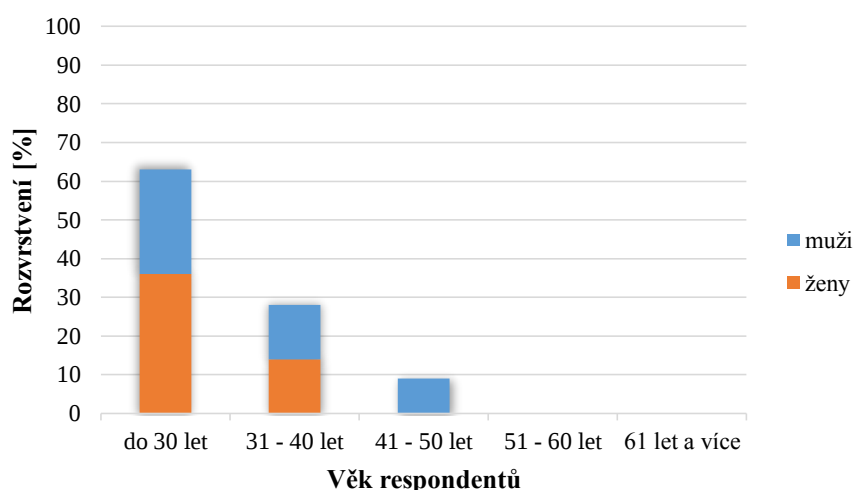
Tabulka 9 - Rozvrstvení oslovených respondentů dle pohlaví a věku

	ženy	muži
do 30 let	8	6
31 - 40 let	3	3
41 - 50 let	0	2
51 - 60 let	0	0
61 let a více	0	0
Celkem	11	11

Zdroj: Vlastní výzkum

Z výše uvedené tabulky lze odvodit, že převážná většina respondentů je ve věku do 30 let (36 % žen a 27 % mužů). Všichni zaměstnanci ve věkové kategorii 31 - 40 let a 41 - 50 let mají děti. Pouze jedna respondentka z kategorie do 30 let má děti. Vzhledem k zaměstnancům ve věku do 30 let lze předpokládat, že v budoucnu budou chtít mít také děti.

Graf 3 - Rozvrstvení zaměstnanců dle pohlaví a věku



Zdroj: Vlastní výzkum

2.4 Základní informace o firmě

Společnost Kuboušek Water Sports CZ, s.r.o. je sekci koncernu KUBOUŠEK GROUP, který působí na českém trhu od roku 1990. Sekce Kuboušek Water Sports (KWS) vznikla v roce 2010, a to z původní divize Vodních sportů. V roce 2014 došlo k oddělení sekce KWS a vznikla samostatná společnost Kuboušek Water Sports CZ s.r.o. (KWS CZ). Společnost se zaměřuje na segment zákazníků, kteří mají rádi vodní aktivity. Snahou společnosti je dosahovat nejvyšší kvality nabízených produktů včetně služeb, servisu a zákaznické podpory. Komplexní nabídka je utvářena vzájemnou součinností specializovaných divizí Travel, Diving, Marine a Shops.

KWS Travel – cestovní kancelář

Portfolio produktů je orientováno na všechny věkové kategorie zákazníků. Cestovní kancelář nabízí pobytové zájezdy do celého světa, cesty za potápěním po České republice, ale i do exotických zemí. Hlavním produktem CK jsou pobytové zájezdy v Chorvatsku, kde sídlí jejich dceřiná společnost Kuboušek Adria, d.o.o. Blízko města Zadaru, v místě Bibinje, nabízí v sezóně ubytování, výlety lodí, potápění, jízdu na vodním skútru a jiné vodní aktivity.

Kromě potápění nabízí i pronájem lodí či katamaránu převážně v Chorvatsku. Na těchto lodích probíhají také kapitánské kurzy. Mezi další služby CK patří zajištění dopravy (letecké, autobusové), volnočasových aktivit a cestovního pojištění.

KWS Diving – potápění

Oboru potápění se divize věnuje více než 10 let. Jsou zde zaměstnání profesionální potápěči, kteří zajišťují komplexní služby pro začínající i pokročilé potápěče. Jsou členy jedné z nejuznávanější mezinárodní potápěčské školy SSI. Výuka probíhá podle mezinárodních standardů.

KWS Marine – lodě

Tato divize se zabývá dovozem kvalitních lodí pro Českou republiku, Slovensko a Chorvatsko. Zároveň zajišťuje i jejich kompletní servis a dodání náhradních dílů.

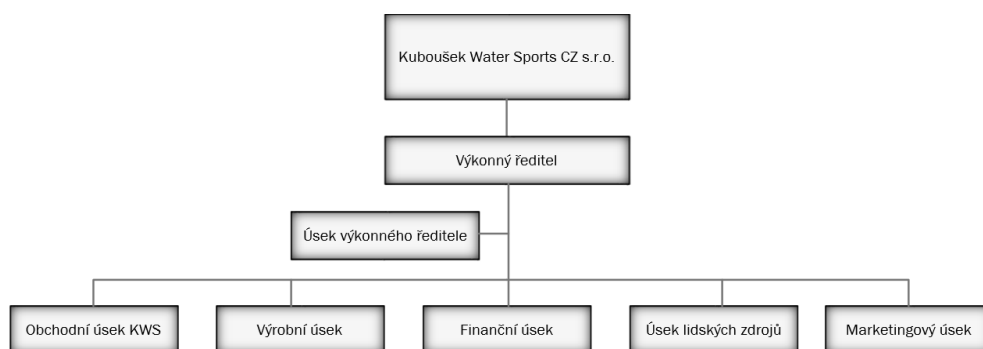
KWS Shops – obchody

Prodejny s kompletním vybavením pro vodní sporty se nacházejí v Českých Budějovicích a Plzni.

2.4.1 Organizační struktura

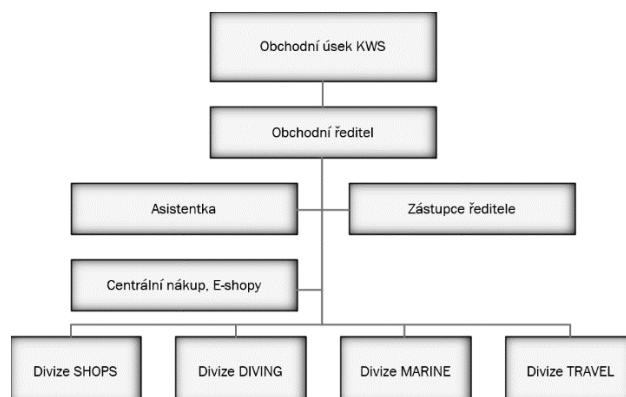
Organizační struktura společnosti Kuboušek Water Sports CZ, s.r.o. je zobrazena na obrázku 1 a struktura Obchodního úseku KWS na obrázku 2.

Obrázek 1 - Organizační struktura společnosti Kuboušek Water Sports CZ, s.r.o.



Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 2 - Organizační struktura Obchodního úseku KWS



Zdroj: Vlastní zpracování

2.5 Výsledky analýzy interního dokumentu

Společnost Kuboušek Water Sports CZ, s.r.o. poskytla pro účely analýzy manuál zaměstnance (Kuboušek Group, Manuál zaměstnance). Seznamuje zaměstnance s firemní kulturou, pracovním právem, pracovními pomůckami, hardwarem a softwarem. Dále vymezuje hodnocení, vzdělávání zaměstnanců a zaměstnanecké benefity.

- **Pracovní smlouva**

Pracovní smlouva se s každým novým zaměstnancem uzavírá na dobu určitou, tj. na 1 rok. Po uplynutí doby určité se vede se zaměstnancem pracovní rozhovor a podle spokojenosti zaměstnavatele se pracovní smlouva prodlouží.

- **Pracovní doba**

Pracovní doba zaměstnance se liší dle profese a činí 40 hodin týdně. Zaměstnanci mohou využívat pružné pracovní doby, tzn. začátek pracovní doby je stanoven na 6:00 – 8:00 hodin. Od 8:00 hodin do 13:00 hodin je zaměstnanec povinen pobývat na pracovišti. Po čtyřech hodinách nepřetržité práce má zaměstnanec nárok na přestávku v trvání 30 minut. Přestávky nejsou poskytovány na začátku a na konci pracovní směny a nezapočítávají se do pracovní doby. Pracovní doba každého zaměstnance se zaznamenává v docházkovém programu firmy.

- **Dovolená**

Zaměstnanec má nárok na dovolenou na zotavenou v délce 5 týdnů, tj. 25 dnů. Termín čerpání dovolené určuje a schvaluje přímý nadřízený zaměstnance dle svého uvážení a také podle plánu dovolených ostatních zaměstnanců. V případě, že zaměstnanec nemohl vyčerpat dovolenou na zotavenou v kalendářním roce z naléhavých provozních důvodů nebo proto, že zaměstnavatel neurčil její čerpání, nebo pro překážky v práci, je zaměstnavatel povinen poskytnout ji zaměstnanci tak, aby skončila nejpozději do konce příštího kalendářního roku.

- **Pracovní cesty**

Služební cestu zaměstnance musí schválit jeho přímý nadřízený. Služební cesty se zapisují na firemní intranet. Každý zaměstnanec má právo vybrat si zálohy před služební cestou, musí však o ně požádat účetní oddělení, a to minimálně 3 dny před odjezdem na služební cestu. Ubytování pro zaměstnance na služebních cestách v ČR a v zahraničí řeší cestovní kancelář KWS Travel.

- **Hodnocení zaměstnanců**

Zaměstnanci jsou hodnoceni jednotlivými vedoucími oddělení dle firmou stanovených kritérií. Mzda zaměstnance se skládá ze základu k výplatě, ke kterému se připočítávají následující složky:

- příplatky za jazyk (dle úrovně znalostí),
- příplatky za specializace,
- funkční příplatky (u vedoucích pracovníků),
- osobní ohodnocení,
- prémie až do výše 25%.

- **Vzdělávání zaměstnanců**

Školení zaměstnanců je prováděno dle plánu školení a výcviku zaměstnanců. Školení a vzdělávací kurzy jsou vedeny interními nebo externími lektory z odborných institucí. Školení jsou organizována vzájemnou spoluprací personálního oddělení a vedoucích zaměstnanců z jednotlivých oddělení. Ve firmě se uskutečňují následující školení:

- vstupní školení nových zaměstnanců,
- zákonná školení dle periodicity (Bezpečnost práce, Požární ochrana, Školení řidičů),
- odborná školení na základě požadavků vedoucích oddělení.

- **Zaměstnanecké benefity**

Zaměstnanecké benefity jsou jedním ze způsobů, jimiž společnost odměňuje své stávající zaměstnance za jejich odvedenou práci, dobré výkony. Jejich prostřednictvím se snaží motivovat zaměstnance k ještě k lepším výkonům. Společnost nabízí zaměstnancům následující benefity:

- služební automobil,
- služební telefon,
- stravenky - příspěvek na stravování,
- týden dovolené navíc,
- firemní bazén,
- příplatek u řidičů,
- zaměstnanecká sleva v rámci KWS,
- každých pět let 5% navíc ze základu,
- podpora výuky cizích jazyků v rámci pracovní doby.

2.6 Výsledky rozhovoru s personální manažerkou

V rámci výzkumu byl proveden rozhovor s personální manažerkou v sídle společnosti v Českých Budějovicích. Cílem rozhovoru bylo zjistit aktuální informace vztahující se k pracovnímu právu a problematice sladění práce a soukromého života zaměstnanců ve zkoumané společnosti.

- **Pracovní doba**

Pracovní doba je 8,5 hodiny včetně pauzy na oběd. Manažerka uvádí, že „většina zaměstnanců chodí na 8:00 hodin, ale obchod je otevřen od 9:00 hodin. Zaměstnanci v obchodě se tedy musí přizpůsobit pracovní době a jsou tam o to déle.“

- **Vyplácení přesčasů**

Ve společnosti KWS se přesčasy neproplácí, zaměstnanci si je vybírají náhradními dny volna. Manažerka se vyjádřila k přesčasům ve společnosti následovně: „V rámci KWS bylo přesčasů hodně, jelikož se společnost rozjížděla. Snahou je zamezovat přesčasům, aby kapacitu pracovního fondu (doby) dělal jeden člověk.“

- **Výběr dnů dovolené**

Na společnost, která se zabývá vodními sporty, působí vliv sezónnosti. Sezóna začíná na přelomu května a června a končí v říjnu. Většina zaměstnanců v sezóně cestuje mezi centrály v Chorvatsku a České republice. „*Není nařízená dovolená (celozávodní). Dovolená se čerpá na základě domluvy zaměstnanců s nadřízenými.*“, uvedla manažerka.

- **Péče o zdraví zaměstnanců**

Společnost dodržuje všechny zákonné povinnosti ohledně zdraví zaměstnanců, jako jsou vstupní lékařská prohlídka a preventivní prohlídka. „*Z kategorizace zaměstnanců posíláme z kategorie číslo dvě k naší smluvní lékařce. Protože máme v KWS potápěče, tak lékařské prohlídky jsou nutné a jsou i častější. Ve firmě nerozdáváme např. vitamíny zaměstnancům jako je to u jiných firem.*“

- **Zaměstnanecké benefity**

V současné době je systém benefitů ve fázi přepracování a není tedy zatím zakotven v žádné směrnici. Z výše uvedených benefitů, které společnost bude poskytovat, vyzdvihuje manažerka především dva benefity. „*Poskytujeme zaměstnaneckou slevu na e-shopu KWS, ale nově i slevy na dovolenou, čímž také dáváme najevo, aby si zaměstnanec odpočinul. Máme vytvořenou i směrnici, která upravuje podmínky působení zaměstnance ve společnosti, který zde roky pracuje. Jsou to tzv. životní jubilea. Je to ocenění zaměstnanců za loajalitu k zaměstnavateli.*“

- **Flexibilní formy pracovního úvazku**

Společnost KWS není velká, ale je otevřená flexibilním formám pracovního úvazku. Manažerka uvádí: „*Úvazky přizpůsobujeme náplni práce daného zaměstnance. Nelpíme na tom, že všichni zaměstnanci musí být na hlavní pracovní poměr. Jedna z důležitých divizí KWS dává možnost získání praxe studentům – většinou formou dohody o provedení práce. Další možností jsou zkrácené úvazky – např. 30 hodin týdně.*“

- **Slad'ování pracovního a soukromého života**

Společnost KWS vznikla jako jedna ze splněných vizí majitele a prezidenta skupiny. V současnosti se nachází ve fázi růstu a celkovém slad'ování a nastavování procesů. Manažerka se vyjádřila k oblasti slad'ování následovně: *„Firma se hodně rozrostla a zakládalo se na rodinných vztazích. Dnes už tomu tak úplně není. Zaměstnavatel se snaží o rovnoměrné rozvrstvení zaměstnanců podle pohlaví, tzn. 50% ženy a 50% muži, ale i věku. Snažíme si udržovat se zaměstnanci osobní a otevřený přístup. Ne jak tomu je ve velkých korporacích. To si myslíme, že je také jedním z důvodů, proč u nás zaměstnanci zůstávají.“* Manažerka dále uvádí, že *„většina zaměstnanců pracujících v jednotlivých divizích firmy KWS má jako hobby právě minimálně jednu ze specializací firmy KWS. Toto je i zároveň záměr pro slad'ování pracovního a osobního života zaměstnanců KWS.“*

2.7 Výsledky dotazníkového šetření

V souladu s cílem diplomové práce byly v rámci dotazníkového šetření zjišťovány informace v oblasti pracovního a soukromého života zaměstnanců společnosti KWS. Otázky v rámci těchto oblastí se zaměřovaly na zjištění jak stávajícího stavu, tak i potřeb a přání zaměstnanců.

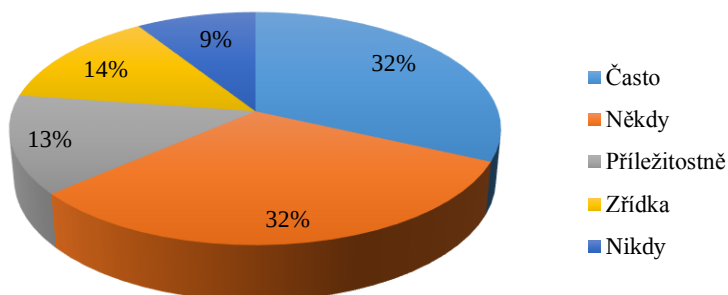
2.7.1 Pracovní život

Cílem otázek v oblasti pracovního života bylo zjistit, do jaké míry pracovní povinnosti zasahují do soukromého života. V této oblasti bylo dále zjišťováno, zda by zaměstnanci měli zájem o flexibilní formy pracovního úvazku a v jakých případech by je využili.

2.7.1.1 Práce přesčas

Z níže uvedeného grafu 4 vyplývá, že 91% zaměstnanců společnosti KWS pracuje přesčas. Muži tráví v práci mnohem více času oproti ženám. Muži uvádí, že často pracují po pracovní době a ženy spíše příležitostně.

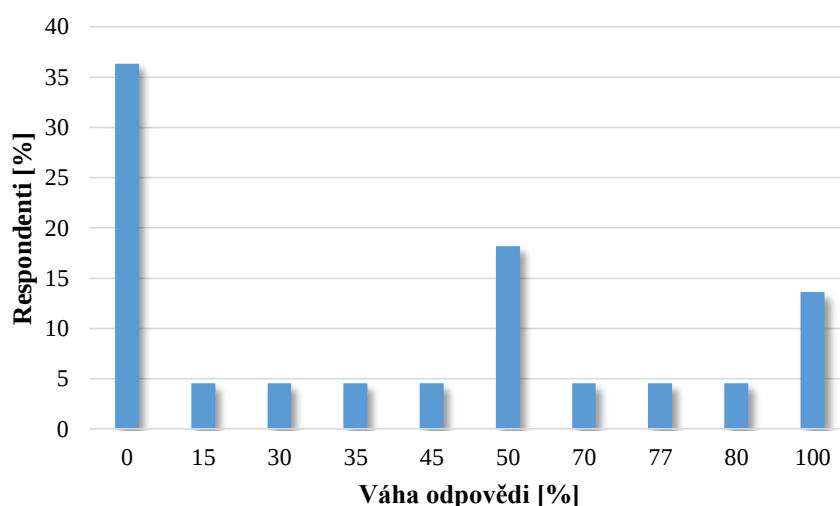
Graf 4 - Práce přesčas



Zdroj: Vlastní výzkum

Následující grafy v této části ukazují, co je nejčastější příčinou vzniku přesčasů ve společnosti KWS. Graf 5 zobrazuje váhy, které jednotliví respondenti přiřadili k nadměrnému množství práce. Převážná většina zaměstnanců pracujících přesčas, tj. 64%, to považuje za jeden z hlavních důvodů. Množstvím práce jsou zahlceni spíše muži než ženy. Muži průměrně přiřazovali hodnotu 42 % a ženy 36 %. Důvodů, proč muži nestíhají své pracovní úkoly během pracovní doby, může být hned několik. V divizi Marine a Diving pracují převážně muži, jejichž pracovní náplní je nejen administrativní činnost, ale také práce v terénu. Společnost KWS je zaměřená na vodní sporty, které jsou spojeny se sezónností, takže pracovních aktivit přibývá zejména v období květen – říjen. Dalším důvodem mohou být horší organizační schopnosti mužů nežli žen nebo nedokáží odhadnout množství a náročnost úkolů, které by dokázali stihnout během pracovní doby.

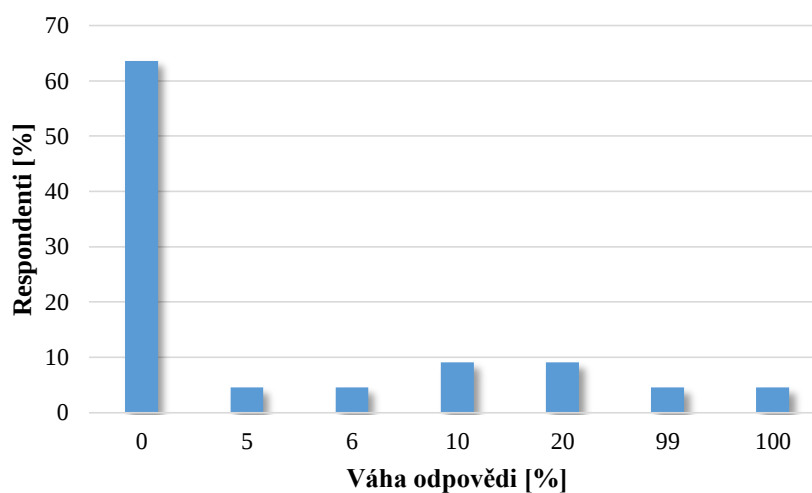
Graf 5 - Nadměrné množství práce



Zdroj: Vlastní výzkum

Z grafu 6 vyplývá, že přibližně dvě třetiny všech zaměstnanců nepřiradily k odpovědi „chci vydělat více peněz“ žádnou váhu. Práci přesčas z důvodu získání peněz navíc uvádí převážně ženy. Zajímavostí však je, že přesčasy v KWS se neproplácí, vybírají se náhradními dny volna. Přiřazení váhy k této odpovědi může být spojeno s neznalostí nebo špatnou informovaností o vyplácení přesčasů ze strany personální manažerky.

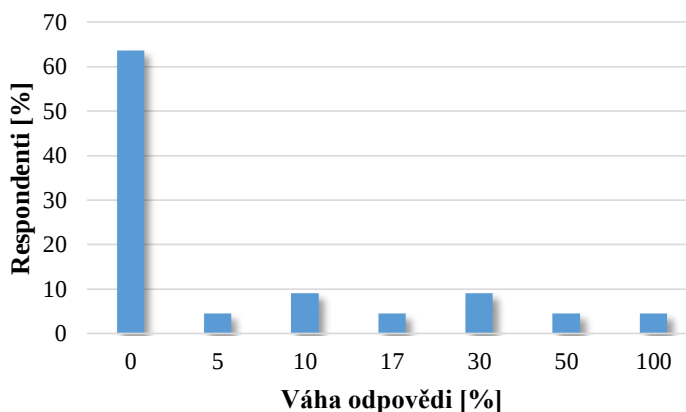
Graf 6 - Vydělání více peněz



Zdroj: Vlastní výzkum

Jak je vidět v grafu 7, k odpovědi „Můj zaměstnavatel to očekává“ přiřadila váhu pouze jedna třetina respondentů. Zbýlé dvě třetiny se nedomnívají, že by očekávání zaměstnavatele bylo příčinou jejich přesčasů. Muži i ženy udávali podobné váhy. Nejsou zde výrazné rozdíly v jejich odpovědích.

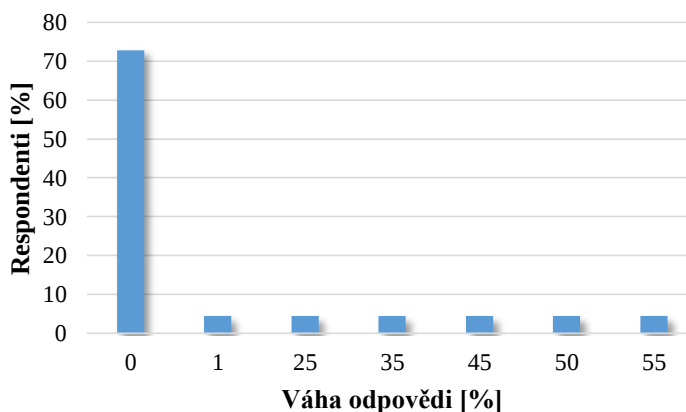
Graf 7 - Očekávání zaměstnavatele



Zdroj: Vlastní výzkum

Z grafu 8 lze vyčíst, že 73 % zaměstnanců nepřiradilo žádnou váhu. Z toho vyplývá, že pro většinu zaměstnanců není důvodem práce přesčas to, že mají rádi svou práci, a proto tam zůstávají déle. Z respondentů, kteří přiřadili konkrétní váhu, mají rádi svou práci spíše muži než ženy. Muži jej hodnotili průměrně 15%, přičemž ženy pouze 4 %.

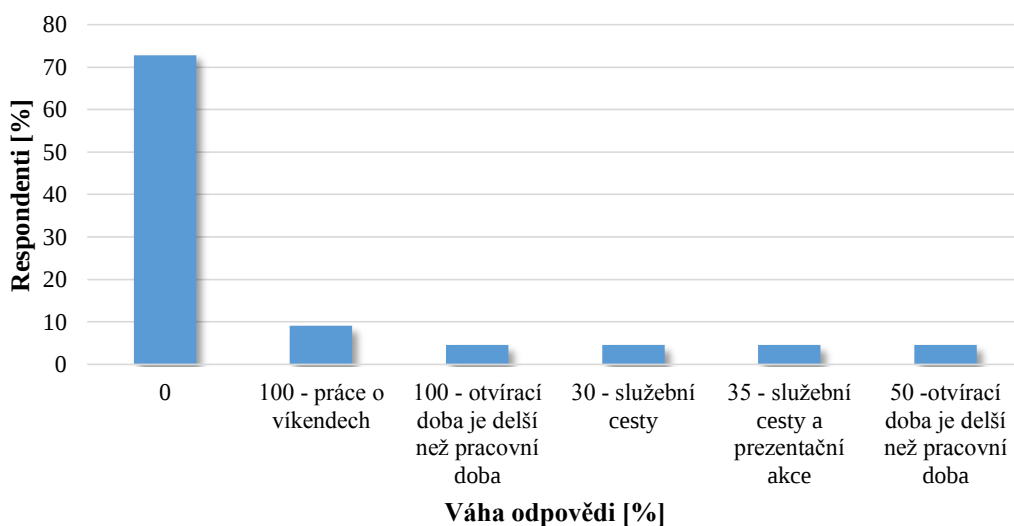
Graf 8 - Obliba práce



Zdroj: Vlastní výzkum

Respondenti měli možnost napsat i jiné důvody, proč pracují přesčas. Z grafu 9 lze vypočítat, že 73 % nemá jiný důvod. Zbytek respondentů (27 %) nejčastěji uváděl navíc práci o víkendu, delší otvírací dobu nežli pracovní a také čas strávený na služebních cestách.

Graf 9 - Jiné důvody

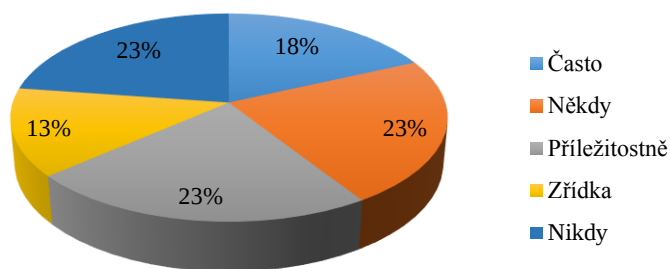


Zdroj: Vlastní výzkum

2.7.1.2 Práce o dovolené

Dovolená většiny zaměstnanců (77 %) není pouze o odpočinku, ale jak ukazuje graf 10, zaměstnanci pracují i o své dovolené. Muži převážně označovali odpověď „někdy“ a ženy „zřídka“. Z daných odpovědí lze vyvodit, že muži pracují o dovolené mnohem častěji než ženy. Ženy vyřizují pracovní záležitosti o dovolené jen velmi zřídka nebo se jim věnují až po dovolené. Chtějí využít daný čas k odpočinku a získání nové energie.

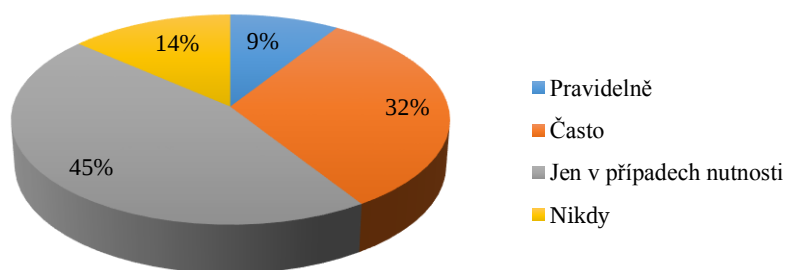
Graf 10 - Práce o dovolené



Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 11 zobrazuje, jak často zaměstnanci řeší pracovní věci ve svém osobním volnu. Převážná většina respondentů, tj. 86 %, odpověděla, že ve svém volnu řeší pracovní záležitosti. Muži se věnují pracovním povinnostem celkem často, ženy jen pokud je problém akutní a je potřeba ho vyřešit co nejdříve. Lze zde pozorovat významné rozdíly v tom, že ženy se chtějí po práci věnovat rodině, partnerovi či využít čas pro sebe. Snaží se o to, aby jim práce příliš nezasahovala do osobního života. U mužů je to spíše naopak. Práce jim až příliš zasahuje do osobního života, což může mít velký vliv na jejich partnerský vztah.

Graf 11 - Četnost řešení pracovních záležitostí v osobním volnu



Zdroj: Vlastní výzkum

2.7.1.3 Vliv rodinných povinností na pracovní život

V otázce „Do jaké míry Váš rodinný život a rodinné povinnosti ovlivňují Váš pracovní život“ přiřazovali respondenti k jednotlivým odpovědím váhu 1 – 5. Přiřazení váhy 1 značí silný souhlas a váhy 5 silný nesouhlas s danými tvrzeními. Tabulka 10 znázorňuje procentní rozdělení respondentů k jednotlivým vahám.

Z tabulky 10 lze vyčíst, že převážná většina dotazovaných nesouhlasí s danými tvrzeními. Většina odpovědí se pohybovala v rozmezí 3 – 5. Lze tedy konstatovat, že rodinné záležitosti či povinnosti zaměstnanců nemají vliv na jejich pracovní život a jeho kvalitu. V odpovědích žen a mužů nebyly zaznamenány žádné významné rozdíly.

Tabulka 10 - Vliv rodinného života na pracovní život

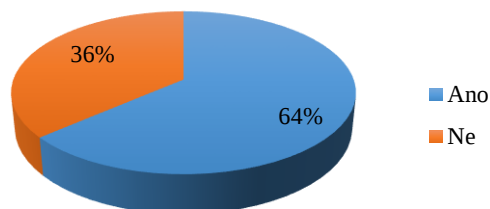
Váha	1	2	3	4	5
Rodinné záležitosti mi zkracují dobu, po kterou se mohu věnovat práci	9	4	23	14	50
Rodinné starosti nebo problémy odvádějí mou pozornost od práce	9	5	18	32	36
Rodinné povinnosti mi brání mít dostatek spánku, který potřebuji pro odvádění kvalitní práce	9	14	14	18	45
Rodinné povinnosti mi zkracují čas, který bych mohl využít pro sebe (koníčky, relaxace)	9	9	9	27	46

Zdroj: Vlastní výzkum

2.7.1.4 Výběr dnů dovolené

Podle grafu 12 si minulý rok 64 % zaměstnanců vybralo všechny dny dovolené, z toho 64 % žen a 36 % mužů. Zbýlých 36 % oslovených, tj. 75 % mužů a 25 % žen, si nestačilo vybrat všechny dny dovolené.

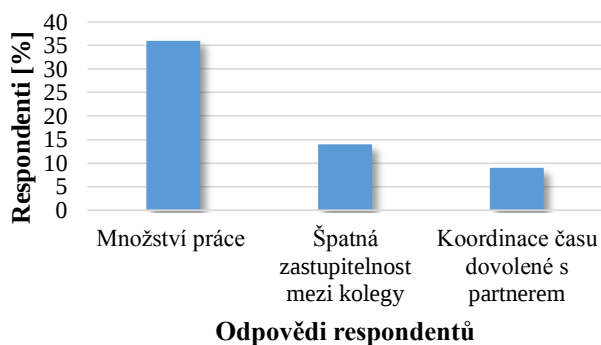
Graf 12 - Výběr dnů dovolené v minulém roce



Zdroj: Vlastní výzkum

Zaměstnanci, kteří neměli možnost vybrat si všechny dny dovolené (36 %), dále odpovídali na otázku „Co Vám bránilo v tom, abyste si vybral/a všechny dny dovolené?“. Důvody, které zaměstnanci nejčastěji uváděli, jsou znázorněny v grafu 13. Největší překážkou, kterou 36 % respondentů zmiňovalo, bylo množství práce a stanovené úkoly, které museli zvládnout. Problémy nastaly i v zastupitelnosti mezi kolegy. Tento důvod uvádí 14% oslovených. Za třetí nejčastější důvod (9 %) považují potíže při sladění data dovolené s partnerem.

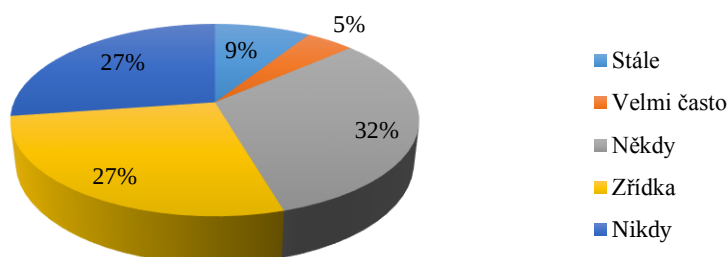
Graf 13 - Překážky ve výběru dnů dovolené



Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 14 zobrazuje odpovědi na otázku „Jak často si stěžuje Váš partner/Vaše partnerka, že jste příliš dlouho v práci?“. U 73 % partnerských vztahů zaměstnanců dochází ke stížnostem partnerů, že tráví hodně času prací. Muži převážně odpovídali, že si jejich partnerky „někdy“ stěžují. Ženy převážně označovaly odpověď „zřídka“. Dle těchto výsledků lze říci, že práce ovlivňuje především partnerské vztahy zaměstnanců mužského pohlaví.

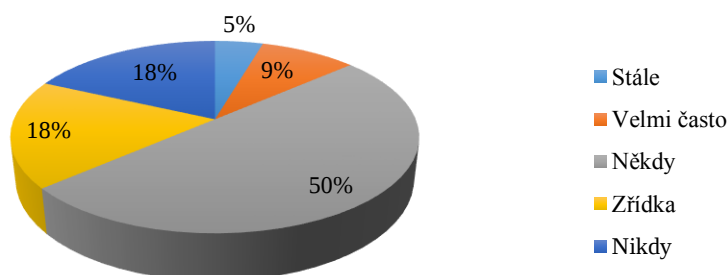
Graf 14 - Četnost stížností partnera/ky



Zdroj: Vlastní výzkum

Jak často mění zaměstnanci své plány z důvodu pracovních záležitostí, znázorňuje graf 15. Své rodinné, osobní plány kvůli práci musí měnit 82 % dotázaných. Muži převážně označovali odpověď „někdy“. Ženy jen „zřídka“ kdy mění své plány. Z odpovědí vyplývá, že muži častěji mění své plány z důvodu pracovních povinností než ženy. Lze říci, že muži nemají stanovené hranice, kolik času věnují práci a kolik času svému osobnímu životu.

Graf 15 - Změna rodinných, osobních plánů z důvodu pracovních povinností

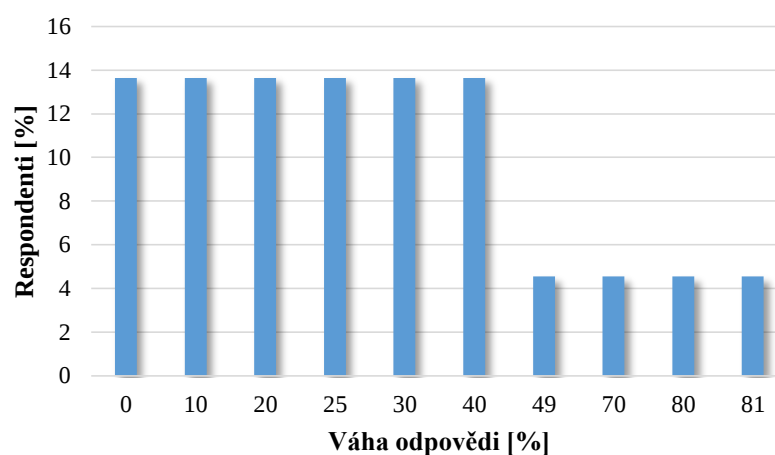


Zdroj: Vlastní výzkum

2.7.1.5 Motivační faktory

Z grafu 16 je patrné, že pro 86 % zaměstnanců je osobní spokojenost jako faktor motivující k práci důležitý. Větší váhu přiřazovaly ženy (33 %) než muži (27 %). Projevují se zde i biologické a psychologické rysy ženy. Jsou více empatické a nad životem se více zamýšlí než muži. Čas si musí umět rozdělit mezi jednotlivé oblasti – práce, domácnost, děti, partner, čas pro sebe. Jsou si vědomy, že spokojenost v práci se prolíná do osobního/rodinného života.

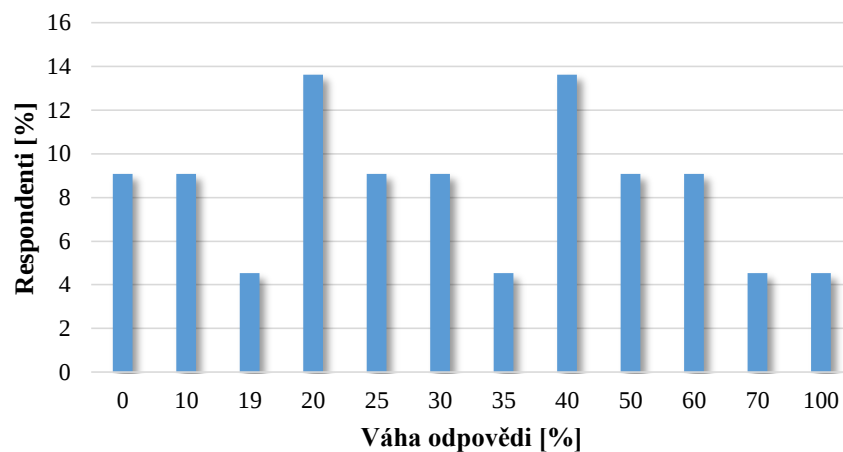
Graf 16 - Osobní spokojenost



Zdroj: Vlastní výzkum

Níže uvedený graf 17 zobrazuje, nakolik je finanční nezávislost důležitá pro zaměstnance KWS. Finanční nezávislosti přiřazovaly větší důležitost ženy. Ženy tento motivační faktor hodnotily průměrně 42 %, přičemž muži pouze 26 %. Z hlediska pokroku doby chtějí být ženy soběstačné a finančně nezávislé. Chtějí se oprostit od stereotypu, že muži jsou živiteli rodiny.

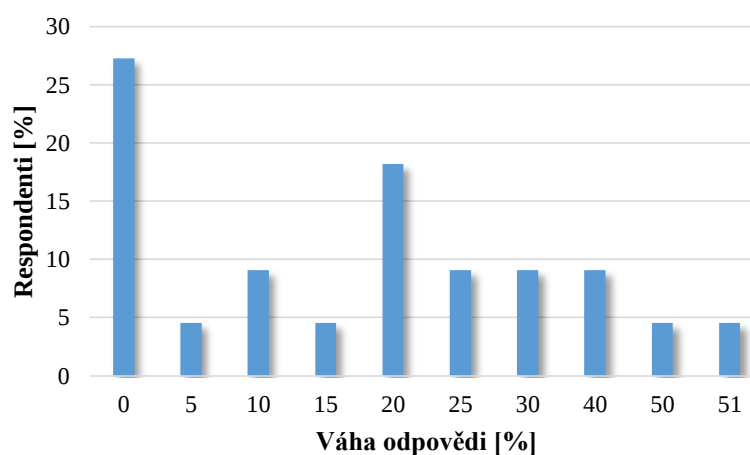
Graf 17 - Finanční nezávislost



Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 18 ukazuje, že pro 73 % dotázaných je důležité, aby je práce bavila a naplňovala. Tento faktor motivuje více muže než ženy. Muži přiřazovali průměrnou váhu 28 %, přičemž ženy pouze 10 %. Z dotazníkového šetření vyplývá, že pro muže je tento faktor významnější.

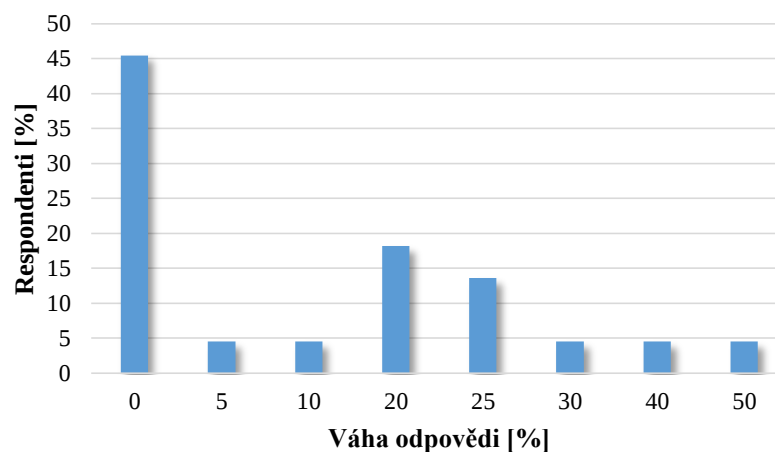
Graf 18 - Práce je zároveň koníčkem



Zdroj: Vlastní výzkum

Pro více než polovinu zaměstnanců je důležité, aby se na pracovišti cítili příjemně. Muži i ženy přiřazovali shodné váhy, průměrně 14 %. Lze tedy říci, že všichni zaměstnanci bez ohledu na pohlaví se chtějí na pracovišti cítit dobře. Atmosféra na pracovišti má vliv na pracovní výkon každého zaměstnance.

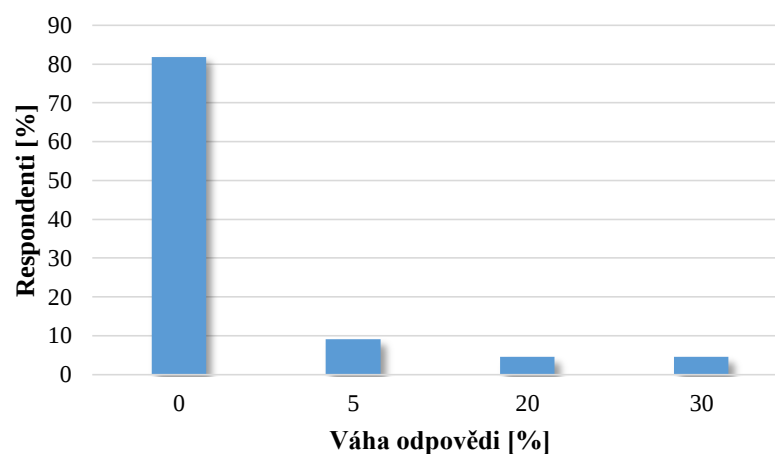
Graf 19 - Příjemná pracovní atmosféra



Zdroj: Vlastní výzkum

Z grafu 20 je patrné, že podpora rodinou není pro zaměstnance motivujícím faktorem k práci. Pouze 18% všech dotázaných je motivováno k práci tím, že cítí podporu od rodiny. U mužů a žen, kteří přiřadili váhu, nejsou výrazné rozdíly.

Graf 20 - Podpora od rodiny



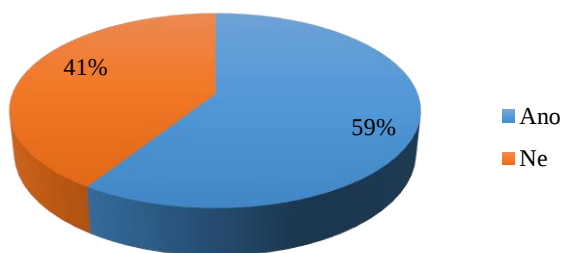
Zdroj: Vlastní výzkum

2.7.1.6 Flexibilní formy úvazku

Graf 21 ukazuje, že flexibilní formy úvazku by uvítalo 59 % zaměstnanců, z toho 54 % žen a 46 % mužů. Zvýšený zájem ze strany žen lze zdůvodnit tím, že ženy mají na starost navíc domácnost a péči o rodinu. Flexibilní formy úvazku by jim napomohly k lepšímu sladění práce a domácnosti.

Zajímavostí je, že výsledek rozhovoru s personální manažerkou ukázal, že společnost KWS je přístupná flexibilním formám úvazku, a jak ukazuje, i zaměstnanci o ně mají zájem. Z běžného rozhovoru se zaměstnanci jsem však zjistila, že tyto možnosti nevyužívají. Na základě těchto zjištění se nabízí otázka „V čem tkví zásadní problém, že zaměstnanci flexibilní formy nevyužívají, ačkoliv je tomu společnost plně otevřena?“.

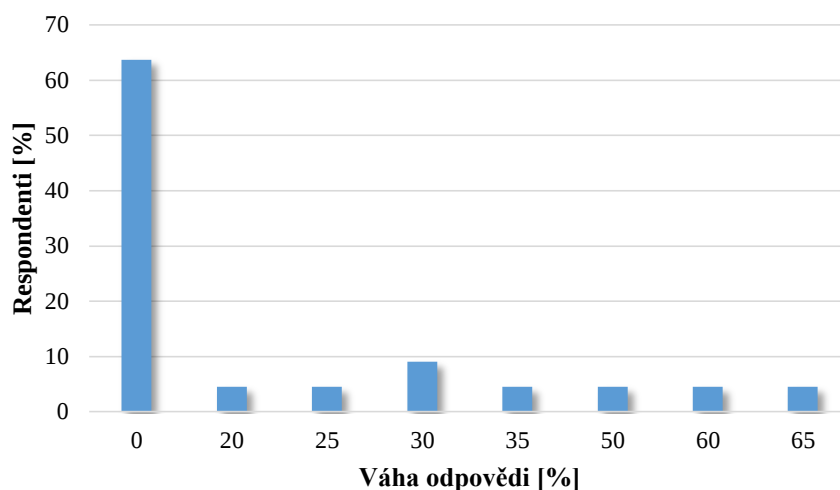
Graf 21 - Zájem zaměstnanců o flexibilní formy úvazku



Zdroj: Vlastní výzkum

Následující grafy zobrazují, v jakých případech by zaměstnanci využili flexibilní formy pracovního úvazku. Možnost využít flexibilního úvazku v době mateřské/rodičovské dovolené by ocenilo 34 % oslovených (viz graf 22). Význam má především pro ženy, které jej hodnotily průměrně 26 %. Muži rodičovské dovolené přiřazovali velmi nízké váhy, v průměru 3 %. Lze tedy předpokládat, že muži neuvažují o rodičovské dovolené a péči o děti přenechávají raději ženám.

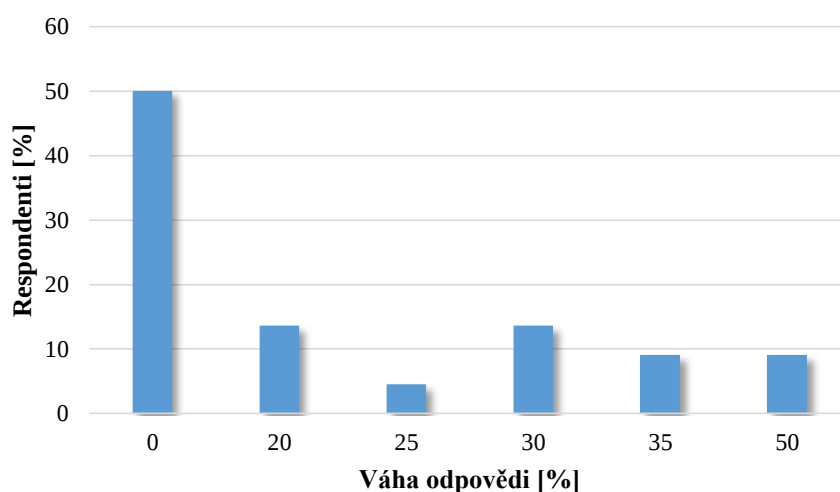
Graf 22 - Mateřská/rodičovská dovolená



Zdroj: Vlastní výzkum

Polovina respondentů by využila flexibilního úvazku z důvodu péče o dítě (viz graf 23). V odpovědích mužů a žen nejsou významné rozdíly. Po uplynutí mateřské/rodičovské dovolené by si obě pohlaví přála mít možnost postarat se o své dítě, aby se mu dostalo lásky a péče, která je důležitá při utváření osobnosti dítěte.

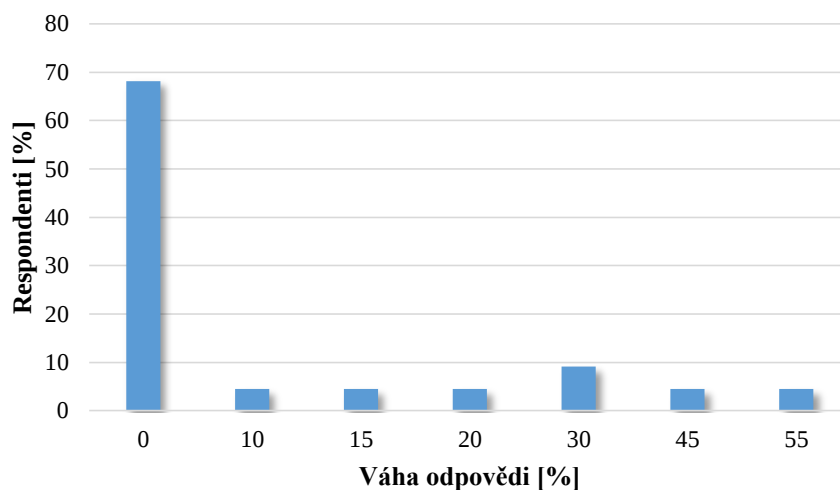
Graf 23 - Péče o dítě



Zdroj: Vlastní výzkum

Zhruba třetina zaměstnanců by využila flexibilního úvazku z důvodu péče o nemohoucího člena rodiny (viz graf 24). Překvapením bylo zjištění, že větší váhu v případě péče o nemohoucího člena rodiny přiřazovali muži. Muži si pravděpodobně více uvědomují, že je důležité mít možnost úpravy pracovní doby či pracovního úvazku z důvodu péče o nemohoucího člena. Člověk nikdy neví, jaká životní událost ho zasáhne. Lidé, kteří se ocitnou v tíživé životní situaci, ocení, když jim zaměstnavatel umožní pracovat na částečný úvazek a zároveň pečovat o nemocného člena.

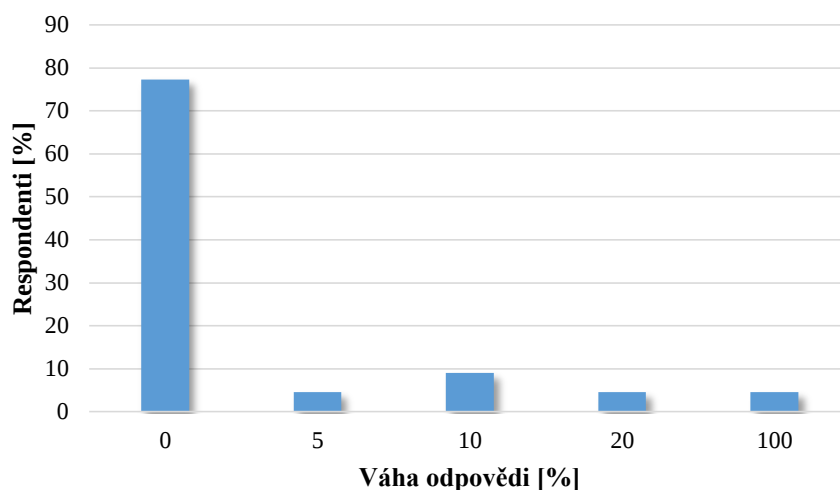
Graf 24 - Péče o nemohoucího člena rodiny



Zdroj: Vlastní výzkum

Z grafu 25 lze vyčíst, že 23 % oslovených by využilo flexibilní úvazek pro skloubení práce s domácností. Muži průměrně přiřazovali 11 % a ženy jen 2 %. Na základě těchto zjištění lze předpokládat, že vyšší váhu kladli muži, kteří žijí sami a musí zvládat jak práci, tak svou domácnost. Nízký zájem žen může být způsoben tím, že se obecně předpokládá, že žena bude zvládat jak práci, tak domácnost i bez využití flexibilního úvazku. Tento stereotyp je ve společnosti silně zakořeněný, ale jsou již vidět náznaky změny.

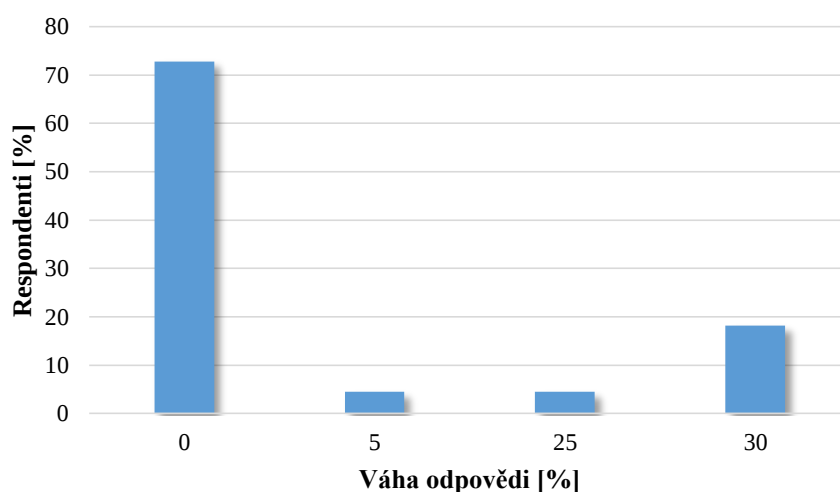
Graf 25 - Skloubení s domácností



Zdroj: Vlastní výzkum

Skloubit práci a koníčky by si přálo 27 % respondentů (viz graf 26). Větší zájem projevovali muži než ženy. Muži jej hodnotil průměrně 11 %, ženy pouze 3 %. Tyto výsledky potvrzují předešlá zjištění. Jelikož se muži vypořádávají s větším množstvím práce, k odreagování a odbourání stresu jim pomáhají jejich záliby.

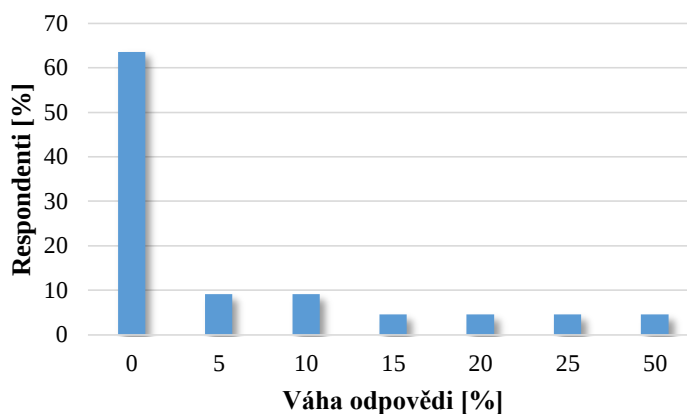
Graf 26 - Skloubení s koníčky



Zdroj: Vlastní výzkum

Studium při práci je velmi náročné, vyžaduje hodně času, energie a úsilí. Jak ukazuje graf 27, flexibilní formu úvazku by v případě dalšího vzdělávání využilo 36 % zaměstnanců. Skloubení práce s dalším vzděláváním by přivítalo více žen než mužů. Toto zjištění může být způsobeno tím, že ženy více uvažují o dalším vzdělávání z důvodu vyrovnání se platovým podmínkám mužů.

Graf 27 - Skloubení se studiem, dalším vzděláváním

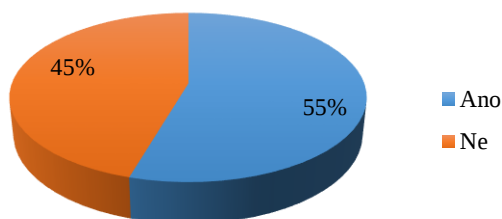


Zdroj: Vlastní výzkum

2.7.1.7 Práce z domova

Na otázku „Ocenil/a byste práci z domu?“ odpověděla více než polovina respondentů, že by přivítali možnost pracovat z domova (viz graf 28). Větší zájem projevily ženy, tj. 73 %. Pracovat v domácím prostředí je příjemnější a ženy si během vyřizování pracovních povinností stihnou udělat i domácí práce.

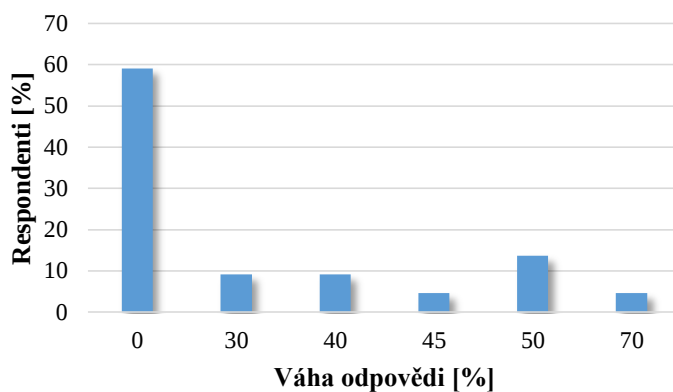
Graf 28 - Práce z domu



Zdroj: Vlastní výzkum

Následující grafy zobrazují, z jakých důvodů by se zaměstnanci rozhodli využít možnost pracovat z domu. Práci z domu z důvodu časové flexibility by preferovalo 41 % zaměstnanců. Vyšší preference byly zaznamenány u žen. Průměrně jej hodnotily 25 %, přičemž muži pouze 12 %. Práce z domu umožňuje lepší rozdělení času mezi pracovní a domácí povinnosti.

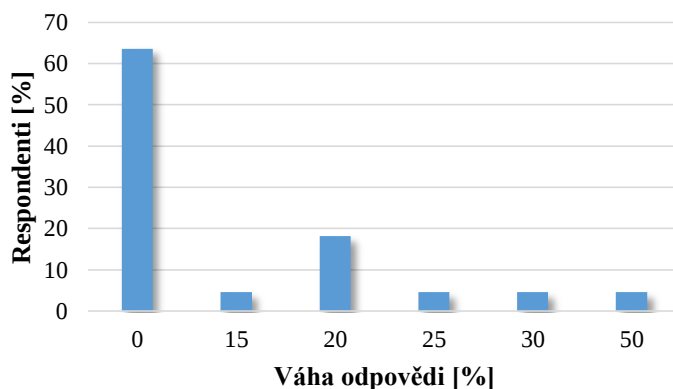
Graf 29 - Časová flexibilita



Zdroj: Vlastní výzkum

Dalším důvodem využití možnosti pracovat z domu je ušetření času, což by ocenilo 36 % respondentů, jak ukazuje graf 30. Ženy jej ohodnotily průměrnou váhou 13 % a muži 5 %. Větší váhu přikládají ženy, jelikož se snaží o efektivní rozdělení času mezi práci, rodinu či partnera a péči o sebe samu.

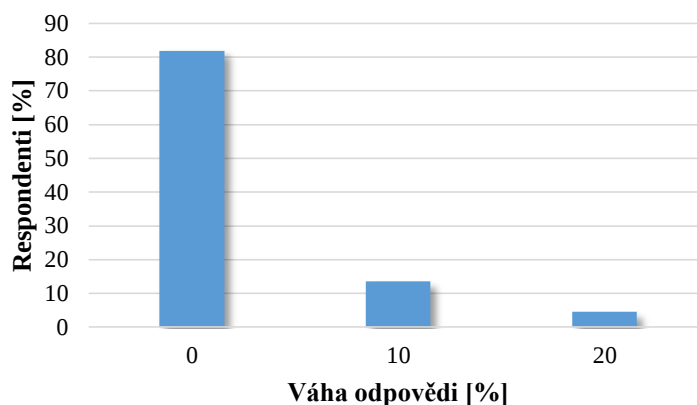
Graf 30 - Ušetření času



Zdroj: Vlastní výzkum

Z grafu 31 je na první pohled viditelné, že pro více než 80 % dotázaných není ušetření nákladů za cestování dostatečným důvodem pro to, aby využili možnost práce z domu. Mezi odpověďmi mužů a žen nebyly zaznamenány významné rozdíly. V porovnání s výše uvedenými grafy 29 a 30 lze konstatovat, že zaměstnanci zohledňují více faktor času nežli ušetření peněz za cestování.

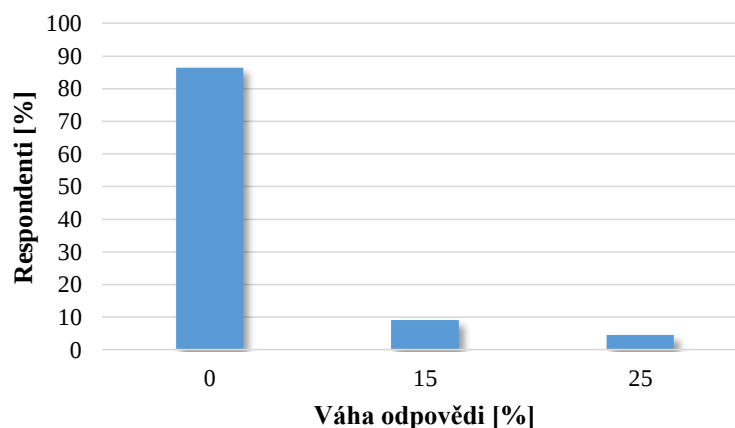
Graf 31 - Ušetření nákladů za cestování



Zdroj: Vlastní výzkum

Z grafu 32 je patrné, že 86 % zaměstnanců nepovažuje eliminaci cestování za dostatečný důvod k tomu, aby pracovali z domova. Odpovědi žen a mužů se shodují. Lze i předpokládat, že zaměstnanci jsou na cestování zvyklí, jelikož cestování je součástí jejich práce.

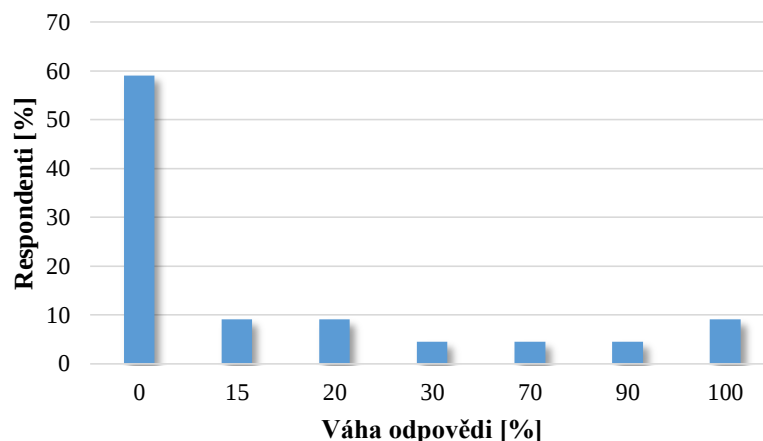
Graf 32 - Eliminace nutnosti cestování



Zdroj: Vlastní výzkum

Jak vyplývá z grafu 33, pracovat v příjemném domácím prostředí by preferovalo 41 % dotázaných. Práci v domácím prostředí oceňují především ženy z důvodu efektivnějšího rozdělení času mezi práci a domácnost. Výpovědi mužů a žen jsou odlišné. Muži jej hodnotili průměrně 14 % a ženy 29 %.

Graf 33 - Práce v domácím prostředí



Zdroj: Vlastní výzkum

2.7.1.8 Možnosti sladování pracovního a osobního života

V otázce týkající se možností sladování pracovního a osobního života, přiřazovali respondenti k jednotlivým odpovědím váhu 1 – 5. Přiřazení váhy 1 značí nízkou důležitost a váhy 5 vysokou důležitost s danými možnostmi sladování. Tabulka 11 znázorňuje procentní rozdělení respondentů k jednotlivým vahám.

Flexibilní uspořádání pracovní doby preferuje více než 70 % zaměstnanců. Odpovědi žen a mužů se shodují. Mohou si uspořádat pracovní dobu podle svých potřeb. Velkou důležitost přikládá 64 % respondentů i možnosti zvolit si, kde chtějí pracovat. Oceňují především možnost volby. Tyto možnosti jim dovolují určit si, co jim nejvíce vyhovuje, aby podávali nejlepší pracovní výkony. Dle odpovědí respondentů lze říci, že se postupně odklánějí od konzervativních přístupů k práci a začínají být více otevření flexibilním formám.

Podpora rodiny zaměstnavatelem je důležitá především pro 54 % dotázaných. Zejména ženy si by si vážily takové podpory. Dále by 54 % mužů a žen ocenilo otevřený přístup zaměstnavatele k podpoře psychického a fyzického zdraví. Absolvovat proškolení

o možnostech slad'ování pracovního a osobního života a jejich využití by si přálo 45 % zaměstnanců. Zvýšený zájem byl však ze strany žen.

Tabulka 11 – Preference možností slad'ování pracovního a osobního života

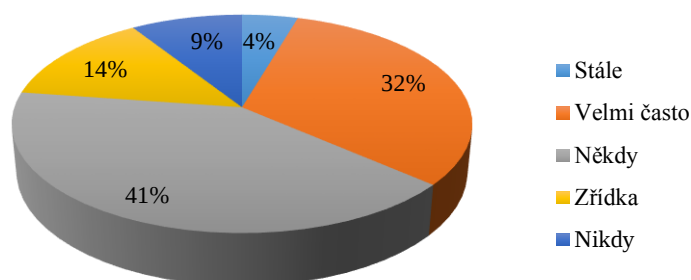
	1	2	3	4	5
Flexibilní uspořádání pracovní doby	4	5	18	41	32
Možnost volby pracovního prostředí	4	5	27	32	32
Podpora rodiny zaměstnavatelem	5	18	23	27	27
Podpora koníčků zaměstnavatelem	14	27	27	27	5
Podpora fyzického/psychického zdraví zaměstnavatelem (např. poukaz na masáž)	0	9	37	36	18
Podpora utváření pozitivních vztahů mezi rodinou a zaměstnavatelem	14	32	18	18	18
Proškolení o možnostech slad'ování pracovního a soukromého života	9	32	14	9	36

Zdroj: Vlastní výzkum

2.7.1.9 Stres z práce

Na otázku „Cítíte se být unavený/á nebo vystresovaný/á z práce?“ odpovědělo 91 % zaměstnanců, že práce jim způsobuje stres (viz graf 34). Muži, kteří mají více pracovních povinností a dělají často přesčasy, jsou i více ve stresu. Jejich nejčastějšími odpověďmi byly „velmi často“ a „někdy“. Ženy pocít'ují vyčerpanost jen „někdy“ nebo velmi „zřídka“.

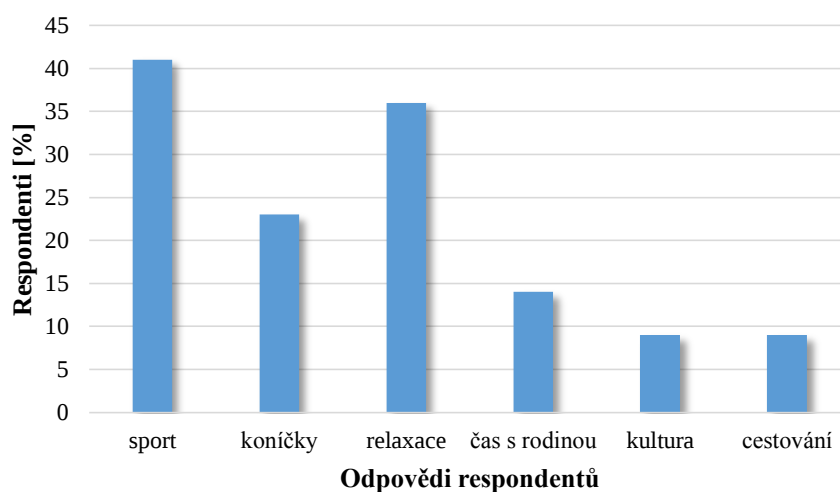
Graf 34 - Stres z práce



Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 35 znázorňuje, jakými nejčastějšími způsoby se zaměstnanci zbavují stresové zátěže z práce. Přes 40 % dotázaných uvedlo, že jim nejvíce pomáhá sport. Více než 35 % zaměstnanců odbourává stres prostřednictvím relaxace, meditace a masáží. Třetím nejčastějším způsobem je provozovat své koníčky. Tento způsob odstranění stresu uplatňuje 23 % zaměstnanců.

Graf 35 - Způsoby odstranění stresu z práce



Zdroj: Vlastní výzkum

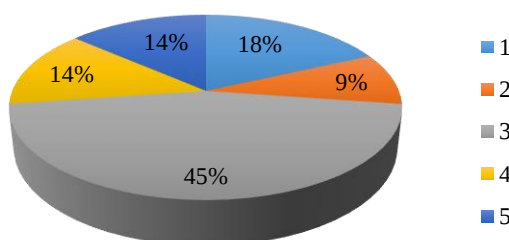
2.7.2 Osobní /rodinný život

Cílem otázek v oblasti soukromého života bylo zjistit, do jaké míry rodinné záležitosti zasahují do pracovního života. V této oblasti bylo dále zjišťováno, které finanční a nefinanční podpory by napomohly zaměstnancům k dosažení rovnováhy mezi osobním a pracovním životem.

2.7.2.1 Rozlišení mezi pracovním a osobním životem

V otázce „Jak je pro Vás snadné či obtížné ve svém osobním volnu nemyslet na práci a řešit pouze soukromé záležitosti?“ si měli respondenti vybrat ze škály hodnot 1 – 5. Možnost výběru hodnoty 1 znamenala, že nemyslet na práci je velmi snadné, hodnota 5 naopak značila velkou obtížnost. Šetření ukázalo, že udělat si hranice mezi prací a osobním životem, je obtížnější pro muže. Častěji řeší své pracovní záležitosti ve svém volnu než ženy. Jak ukazuje graf 36, muži označovali převážně hodnotu 3 a ženy hodnotu 2.

Graf 36 - Míra obtížnosti rozlišení mezi pracovním a soukromým životem

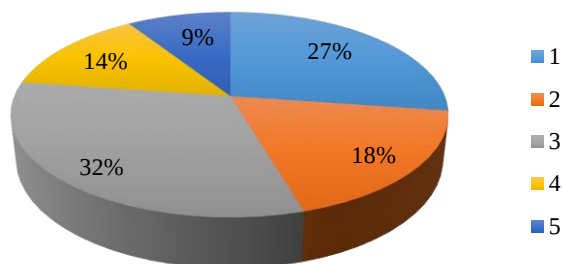


Zdroj: Vlastní výzkum

2.7.2.2 Vliv práce na rodinný život

Graf 37 znázorňuje, do jaké míry práce ovlivňuje partnerský/rodinný život zaměstnanců. Stejně jako v předchozí otázce i zde měli respondenti na výběr z možností 1 – 5. Hodnota 1 značila velmi málo, hodnota 5 hodně. Muži nejčastěji označovali hodnotu 3 a ženy hodnotu 2. Práce tedy ovlivňuje zejména partnerské vztahy zaměstnanců mužského pohlaví. Jejich partnerky si častěji stěžují, že tráví více času v práci. Ve firmě jsou i zaměstnanci, jejichž práce jim natolik zasahuje do osobního života, že jim nedovoluje mít partnerský vztah.

Graf 37 - Vliv práce na partnerský/rodinný život zaměstnanců



Zdroj: Vlastní výzkum

V otázce „Do jaké míry Vaše práce zasahuje do Vašeho rodinného života?“ přiřazovali respondenti k jednotlivým odpovědím váhu 1 – 5. Přiřazení váhy 1 značí silný souhlas a váhy 5 silný nesouhlas s danými tvrzeními. Tabulka znázorňuje procentní rozdělení respondentů k jednotlivým vahám.

S tvrzením „Práce mi zkracuje čas, který můžu trávit se svou rodinou“ souhlasí 50 % zaměstnanců. Pracovní problémy způsobují podrážděnost u 23 % dotázaných. Špatná nálada a podrážděnost se projevuje více u mužů. Více než 50 % zaměstnanců tráví hodně času mimo domov. Pro více než 30 % oslovených je práce natolik vyčerpávající, že jim nezbývá dostatek energie na řešení osobních záležitostí.

Graf 38 - Vliv pracovních povinností na osobní/rodinný život

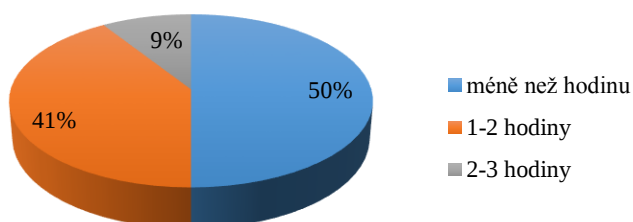
	1	2	3	4	5
Práce mi zkracuje čas, který můžu trávit se svou rodinou	13	14	23	14	36
Díky problémům v práci jsem podrážděný/á doma	4	5	14	41	36
Má práce vyžaduje hodně času mimo domov	4	23	27	5	41
Má práce mě stojí tolik energie, že mi nezbývá příliš energie na řešení rodinných/osobních záležitostí	4	5	23	23	45

Zdroj: Vlastní výzkum

2.7.2.3 Domácí práce

Dle grafu 39 se denně domácím pracím věnuje méně než hodinu 50 % respondentů. Jednu až dvě hodiny obětuje domácnosti 41 % zaměstnanců. Pouze 9 % dotázaných stráví domácími pracemi více než dvě hodiny. U odpovědí mužů a žen nebyly zjištěny významné rozdíly.

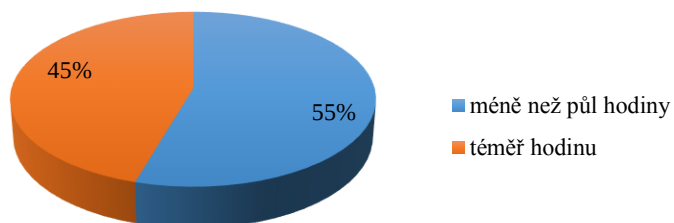
Graf 39 - Čas věnovaný domácím pracím



Zdroj: Vlastní výzkum

Z grafu 40 je patrné, že více než polovina zaměstnanců je v práci za méně než půl hodiny. Téměř hodinu cestuje do práce 45 % respondentů. Dle zjištěných výsledků lze předpokládat, že zaměstnanci společnosti bydlí v Českých Budějovicích a blízkém okolí. Odpovědi mužů a žen se výrazně nelišily.

Graf 40 - Čas strávený cestováním do práce



Zdroj: Vlastní výzkum

2.7.2.4 Faktory ovlivňující rovnováhu mezi pracovním a osobním životem

V otázce „Do jaké míry ovlivňují následující faktory rovnováhu Vašeho pracovního a osobního života?“ přiřazovali respondenti k jednotlivým odpovědím váhu 1 – 5. Přiřazení váhy 1 značí malý vliv a váhy 5 velký vliv. Tabulka 12 znázorňuje procentní rozdělení respondentů k jednotlivým vahám.

Rovnováhu pracovního a osobního života nejvíce narušuje negativní přístup kolegů (59 %), práce přesčas (50 %), cestování mimo domov (50 %) a negativní přístup rodiny (45 %). Tyto čtyři nejčastější faktory mají výrazný vliv na rovnováhu pracovního a osobního života jak mužů, tak i žen. Harmonii u žen navíc narušuje i nadměrné množství domácích prací.

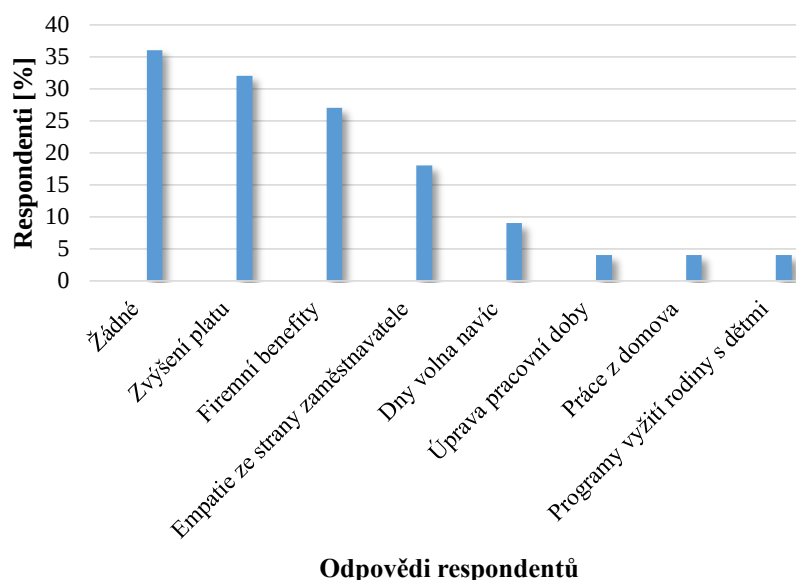
Tabulka 12 - Vliv jednotlivých faktorů na rovnováhu pracovního a osobního života

	1	2	3	4	5
Pracovní doba	9	23	36	9	23
Práce přesčas	14	9	27	36	14
Práce z domova po práci	32	14	18	27	9
Práce o dovolené	32	4	32	18	14
Negativní přístup kolegů	18	23	0	27	32
Negativní přístup rodiny	23	23	9	18	27
Nadměrné množství domácích prací	36	27	5	18	14
Cestování mimo domov	18	14	18	18	32

Zdroj: Vlastní výzkum

V grafu 41 jsou uvedeny nejčastější odpovědi na otázku „Jaké finanční či nefinanční podpory od zaměstnavatele by Vám pomohly k rovnováze pracovního a osobního života?“. Více než 35 % respondentů uvedlo, že nevyžadují od svého zaměstnavatele finanční či nefinanční podporu, která by jim pomohla k rovnováze práce a osobního života. Ti respondenti, kteří se domnívají, že by jim určitá finanční podpora pomohla k rovnováze, nejčastěji uváděli zvýšení platu (32 %) a firemní benefity (27 %). Jako nefinanční podpora je pro zaměstnance důležitá empatie zaměstnavatele (18 %).

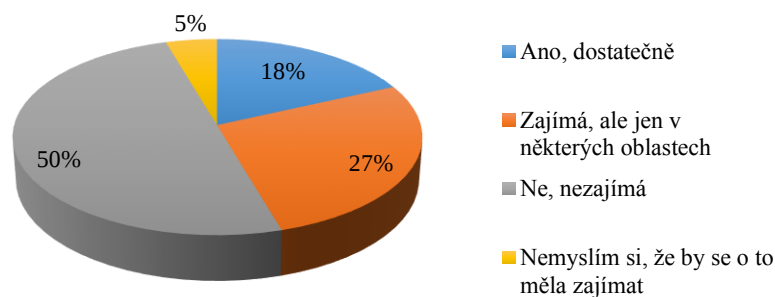
Graf 41 - Finanční a nefinanční podpory od zaměstnavatele



Zdroj: Vlastní výzkum

Necelá třetina respondentů, tj. 27 %, si myslí, že se společnost zajímá o slad'ování, ale zaměřuje se jen na určité oblasti. Pouze 18 % zaměstnanců považuje zájem společnosti o tuto oblast za dostatečný. Polovina všech dotázaných zaměstnanců se domnívá, že oblasti slad'ování práce a osobního života nevěnují patřičnou pozornost. Z předchozích odpovědí však vyplývá, že zaměstnanci by si přáli sladit práci a soukromý život.

Graf 42 - Zájem firmy o slad'ování práce a soukromého života svých zaměstnanců



Zdroj: Vlastní výzkum

2.8 Shrnutí analýzy výsledků

Výsledky rozhovoru s personální manažerkou ukázaly, že se společnost snaží o rovnoměrné rozvrstvení zaměstnanců jak z hlediska pohlaví, tak věku. Na základě provedeného dotazníkové šetření mezi zaměstnanci společnosti KWS bylo zjištěno, že 65 % zaměstnanců je ve věku do 30 let, z toho 36 % žen a 27 % mužů. Dále společnost zaměstnává 28 % lidí ve věku 31 – 40 let (14 % žen a 14 % mužů) a 9 % mužů ve věku 41 – 50 let. Informace získané z rozhovoru s personální manažerkou se tedy částečně liší od skutečnosti v rozvrstvení zaměstnanců podle věku.

Graf 4 ukazuje, že 91 % zaměstnanců pracuje přesčas. Z toho 36 % zaměstnanců uvedlo jako důvod přesčasů vydělání si více peněz. Tento důvod zmiňovaly nejčastěji ženy. Zajímavostí však je zjištění, že v KWS se přesčasy neproplácejí, ale vybírají se náhradními dny volna.

Výsledky dotazníkového šetření dále ukázaly, že množstvím práce jsou zahlceni více muži než ženy. Častěji řeší své pracovní povinnosti i o svém osobním volnu či dovolené. Naopak ženy řeší pracovní záležitosti ve svém volnu, jen pokud je to opravdu nutné. Lze tedy říci, že ženy si umí udělat hranice mezi pracovním a osobním životem. Snaží se o to, aby jim práce příliš nezasahovala do soukromí. Tyto výsledky potvrzuje i graf 14, který ukazuje, že častěji si stěžují partnerky zaměstnanců na to, že věnují hodně času práci. Práce má velký vliv i na jejich plány.

Pro ženy je nejvýznamnějším motivačním faktorem k práci finanční nezávislost a až poté následuje osobní spokojenost. Muže nejvíce motivuje to, že je práce baví.

Z grafu 21 je patrné, že 59 % zaměstnanců má zájem o flexibilní formy pracovních úvazků. Větší zájem projevují ženy (54 %) než muži (46 %). Zajímavostí ovšem je, že výsledek rozhovoru s personální manažerkou ukázal, že společnost KWS je přístupná flexibilním formám úvazku, a jak ukazuje graf 21 a 28, i zaměstnanci o ně mají zájem. Z běžného rozhovoru se zaměstnanci jsem však zjistila, že tyto možnosti nevyužívají. Na základě těchto zjištění se nabízí otázka „V čem tkví zásadní problém, že zaměstnanci flexibilní formy nevyužívají, ačkoliv je tomu společnost plně otevřena?“. S touto skutečností souvisí i odpovědi 50 % respondentů, kteří řekli, že se firma nezajímá o sladování.

3 NÁVRHY NA OPATŘENÍ KE SLAĎOVÁNÍ PRACOVNÍHO A OSOBNÍHO ŽIVOTA

Společnost Kuboušek Water Sports má již zavedený systém benefitů na podporu slaďování pracovního a osobního života svých zaměstnanců. Stávající systém benefitů je značně široký a umožňuje využívat i flexibilních forem pracovního úvazku. Návrhy popsané v následující kapitole neobsahují zrušení žádného z již zavedených benefitů. Naopak obsahuje návrhy, která podporují lepší využití stávajících benefitů zaměstnanci. Dále jsou uvedena i nová opatření, která rozšiřují nabídku stávajících benefitů. Některé nástroje slaďování není možné aplikovat plošně na celou firmu, ale vyžadují individuální přístup. Při tvorbě nástrojů jsou uvažovány jak zájmy zaměstnanců, tak i zaměstnavatele. Navržená opatření zohledňují velikost a zaměření firmy, ale také její finanční možnosti.

3.1 Vnitrofiremní komunikace

Základem správného fungování podniku je vzájemná komunikace mezi managementem a zaměstnanci. Personální manažerka společnosti uvedla, že se věnují oblasti slaďování pracovního a soukromého života svých zaměstnanců a jsou jí plně otevření, čemuž nasvědčuje i seznam benefitů či zavedená flexibilní pracovní doba. Výsledky z realizovaného dotazníkového šetření mezi zaměstnanci však vykazují značný rozpor s tímto tvrzením. Polovina všech zaměstnanců se domnívá, že společnost se nezajímá o oblast slaďování a dalších 27 % si myslí, že se zajímá jen o některé oblasti. Cílem vhodné komunikace je zvýšení povědomí o nabízených nástrojích slaďování a sjednocení pohledu managementu a zaměstnanců na tuto oblast. Pro zlepšení komunikace ve firmě se jeví jako nejvhodnější nástroj proškolení top managementu i zaměstnanců v oblasti work-life balance, nabídka individuálních konzultací a zvýšení informovanosti zaměstnanců o firemních benefitech.

3.1.1 Proškolení top managementu a zaměstnanců

O možnostech slaďování a jejich uplatnění v praxi by měl být proškolen prvně top management. Pokud management nemá dostatečné znalosti v této oblasti, nemůže je dále předat ani svým zaměstnancům. Vedoucí pracovníci by měli být srozuměni s nástroji slaďování, jejich výhodami i nevýhodami. Z analýzy současného stavu ve firmě

vyplývalo, že firma má vytvořené podmínky pro sladování pracovního a osobního života svých zaměstnanců, jen je nedokáže plně a efektivně využít. Personální oblast ve firmě má na starost jedna manažerka. Jednou z variant je proškolení pouze manažerky, která by získané informace dále předala zaměstnancům. Druhou variantou je proškolení všech zaměstnanců. Školení by mělo být provedeno externí specializovanou organizací či lektorem. Z finančního hlediska je optimálnější první varianta. Konečné rozhodnutí však závisí na preferencích firmy a na jejích finančních možnostech.

Specializovanou organizací zabývající se nejen problematikou sladování pracovního a soukromého života je Knowledge Pool, s.r.o. Nabízí podnikům různé druhy školení a tréninků. Následující tabulka shrnuje vhodná školení včetně délky trvání a ceny za osobu za otevřený kurz. V případě uzavřeného kurzu se cena odvíjí dle poptávky firmy.

Tabulka 13 - Nabídka školení

Název školení	Délka [dny]	Cena za osobu [Kč]
Work Life Balance	1	4 990
Jde to i jinak – nové formy zaměstnávání	1	3 490
Efektivní Time Management	1	2 980
Komunikace efektivněji – Efektivní pracovní komunikace pro lepší výsledky	1	4 550
Předcházení problémům v multikulturním prostředí	1	4 990

Zdroj: vlastní zpracování na základě (Knowledge Pool, 2015)

Manažerka může dále průběžně sledovat aktuální dění v oblasti sladování pracovního a soukromého života čtením brožur a zpravodajů zabývajících se touto problematikou.

3.1.2 Individuální konzultace

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 45 % zaměstnanců by uvítalo možnost proškolení v oblasti sladování. Vyšší zájem byl zaznamenán ze strany žen. Pokud si chtějí ženy budovat kariéru, setkávají se stále s určitými překážkami. Nároků a požadavků je na ně kladeno hodně. Ať už je to dlouhá pracovní doba či nároky zaměstnavatele. Samy ženy mají svá očekávání. Chtějí být dobrými matkami, manželkami a žít v příjemné domácí atmosféře. Každá žena své povinnosti zvládá jinak. Proto je vyžadován individuální přístup ze strany managementu. Individuální konzultace s managementem nejsou určené jen pro ženy, ale pro všechny zaměstnance bez rozdílu. Každý jedinec prožívá jiné starosti a zaměstnavatel mu může v tíživé situaci podat pomocnou ruku. Graf 41 ukazuje, že 18 % zaměstnanců by ocenilo empatii ze strany zaměstnavatele. Lze však předpokládat, že zesílením individuálního přístupu by se navýšil počet zaměstnanců, kteří by vnímali empatii zaměstnavatele jako jednu z předností, proč zůstat ve firmě. S tímto návrhem nejsou spojené žádné náklady, ale jeho přínos je nevyčíslitelný.

3.1.3 Komunikace firemních benefitů

V současné době ve společnosti KWS není systém benefitů zakotven v žádné směrnici. Proto by bylo vhodné přenést systém benefitů do jednoho dokumentu, který bude znám všem. Novinky v oblasti sladování může podnik sdílet na firemním intranetu Sharepointu, nástěnkách. Další možností je zasílání novinek jednotlivým zaměstnancům přes firemní e-mail.

3.2 Možnost volání v rámci firemní sítě pro rodinné příslušníky

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že více než 50 % zaměstnanců tráví hodně času mimo domov v souvislosti s prací. Příhodným způsobem, jak zajistit kontakt zaměstnance s rodinou, je nabídka zvýhodněného firemního tarifu. Společnost Kuboušek Water Sports CZ, s.r.o. má uzavřenou smlouvu s mobilním operátorem T-Mobile. Na základě jednání mezi zástupci obou firem by mohla společnost KWS pro své zaměstnance zprostředkovat výhodnější tarif na volání mezi rodinnými příslušníky. Každý zaměstnanec by si mohl pod firemní síť zařadit až 3 telefonní čísla rodinných příslušníků. Volání v rámci této skupiny čísel by bylo zdarma. Volání do ostatních sítí by bylo zvýhodněné. Každý zaměstnanec by obdržel své faktury, které by sám uhradil.

Možnost využití volání v rámci firemní sítě pro rodinné příslušníky by byla omezena pro ty zaměstnance, kteří jsou ještě v tříměsíční zkušební době.

3.3 Příspěvek zaměstnavatele pro podporu duševního a fyzického zdraví

V rámci analýzy výsledků dotazníkového šetření bylo zjištěno, že 91 % zaměstnanců alespoň někdy pocítuje únavu a vyčerpání vyvolané stresem. Přes 40 % zaměstnanců odbourává stres sportem. Více než 35 % dotázaných uvolňuje stres prostřednictvím masáží, relaxace a meditace. Další způsoby, které zaměstnanci zmiňovali, jsou koníčky (23 %), čas strávený s rodinou (14 %), kultura (9 %) a cestování (9 %).

Při zavádění tohoto typu benefitu je nutné současně zvážit tři faktory:

- formu plnění, tj. zda plnění zaměstnanci bude poskytnuto v peněžní či nepeněžní formě,
- účelovost příspěvků, tedy pro jaké účely budou příspěvky využity,
- finanční možnosti.

Při volbě formy příspěvku musí management zohlednit jak zájmy zaměstnanců, tak i zájmy zaměstnavatele. Zaměstnanci požadují co nejširší využití a uplatnění příspěvků. Zatímco zaměstnavatel se snaží snižovat dodatečné náklady a zároveň podpořit psychické a fyzické zdraví svých zaměstnanců.

Účelovost příspěvku by měla být v souladu s firemní politikou a stanovenými cíli. Cílem společnosti KWS je napomoci svým zaměstnancům vyvážit pracovní a soukromý život a posílit jejich fyzické a duševní zdraví. Příspěvky by nebylo možné využívat neomezeně, ale pouze pro konkrétní účel. Z tohoto důvodu je vhodnější zavedení příspěvku ve formě nepeněžních poukázek s omezenou možností uplatnění. Poukázky by bylo možné využít pouze pro sport, kulturu, relaxaci a cestování.

Při zavedení tohoto opatření je nutné zohlednit náklady. Do nákladů spadá nejen samotná výše příspěvků, ale také další dodatečné náklady. Dodatečnými náklady se rozumí daňové dopady pro zaměstnavatele i zaměstnance.

Následující návrh se týká výše příspěvku a podmínek jeho využití:

1. Nárok na příspěvek mají všichni zaměstnanci společnosti Kuboušek Water Sports CZ, s.r.o. vyjma zaměstnanců, kteří jsou v tříměsíční zkušební době.
2. Výše příspěvku je stanovena na 1.000 Kč ročně za osobu.
3. Využití příspěvku je stanoveno pro konkrétní účely, a to:
 - sport,
 - relaxace,
 - kultura,
 - cestování.

Jelikož je ve firmě 24 zaměstnanců, výše ročního příspěvku zaměstnavatele by činila 24 000 Kč.

Pro daňové dopady zavedení příspěvků od zaměstnavatele pro konkrétní účel je nutné odlišit formu plnění příspěvku. V případě volby peněžního příspěvku by se jednalo o příplatek ke mzdě, jehož nárok bude ustanoven v pracovní smlouvě, interním předpisu zaměstnavatele dle § 24 odst. 2, písm. j), bod 5 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů. Tato forma příspěvku je pro zaměstnavatele daňově uznatelným nákladem. Nevýhodou této formy je, že vstupuje do vyměřovacího základu pro zdravotní a sociální pojištění jak u zaměstnavatele, tak i u zaměstnance. Příspěvek od zaměstnavatele navýšený o pojistné na sociální a zdravotní pojištění dále vstupuje i do základu daně z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti.

Naopak příspěvky v nepeněžním plnění jsou pro zaměstnavatele daňově neuznatelným nákladem, což vyplývá z ustanovení § 25 odst. 1, písm. h), bod 1 zákona o daních z příjmů. Příjem zaměstnance upravený v § 6 odst. 9, písm. c) je osvobozen od daně z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti do výše 10 000 Kč ročně a nevstupuje ani do vyměřovacího základu pro pojistné.

V tabulce 14 je porovnána forma peněžitého příspěvku s nepeněžitým včetně jejich daňového dopadu pro zaměstnavatele. Pro rozhodnutí, jakou formu příspěvků zvolit, slouží především výsledné celkové roční náklady zaměstnavatele.

Tabulka 14 - Porovnání nákladů z hlediska zaměstnavatele

Náklad zaměstnavatele	Peněžní příspěvek	Nepeněžní příspěvek
Výše příspěvku	24 000	24 000
Odvod na sociální pojištění hrazené zaměstnavatelem (25 %)	6 000	0
Odvod na zdravotní pojištění hrazené zaměstnavatelem (9 %)	2 160	0
Daň z příjmu právnických osob (19 %)	0	4 560
Náklad zaměstnavatele celkem	32 160	28 560

Zdroj: Vlastní zpracování

Následující tabulka 15 porovnává formu peněžitého příspěvku s nepeněžitým včetně jejich daňového dopadu pro zaměstnance. Zde se bere v úvahu výsledný čistý užitek pro zaměstnance.

Tabulka 15 - Porovnání čistého užítu ze strany zaměstnance

Příjem zaměstnanců	Peněžní příspěvek	Nepeněžní příspěvek
Výše příspěvku	24 000	24 000
Zvýšení o odvod na zdravotní a sociální pojištění hrazené zaměstnavatelem (34 %)	8 160	0
Tzv. "superhrubá mzda" (základ daně z příjmů fyzických osob)	32 160	24 000
Odvod na sociální pojištění hrazené zaměstnancem (6,5 %)	1 560	0
Odvod na zdravotní pojištění hrazené zaměstnancem (4,5 %)	1 080	0
Daň z příjmu fyzických osob (15 %)	4 824	0
Čistý užitek zaměstnanců celkem	16 536	24 000

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě porovnání ročních nákladů zaměstnavatele a příjmů zaměstnanců je nejvýhodnější poskytovat příspěvky na podporu duševního a fyzického zdraví v podobě poukázek.

3.4 Firemní školka

Analýza výsledků dotazníkového šetření ve společnosti KWS ukázala, že 64 % zaměstnanců je ve věku do 30 let a kromě jedné zaměstnankyně jsou všichni bezdětní. Na základě tohoto zjištění lze předpokládat, že v budoucnu bude mít tato skupina zaměstnanců také děti. Zřízení firemní školky pouze pro zaměstnance společnosti KWS by bylo příliš nákladné a neefektní. Ale jelikož je společnost součástí koncernu KUBOUŠEK GROUP, mohla by být školka využívána i zaměstnanci z dalších sekcí. Celkový počet zaměstnanců v koncernu se pohybuje kolem 100 zaměstnanců.

Zřízení firemního předškolního zařízení přináší řadu výhod jak pro zaměstnance, tak i zaměstnavatele.

Výhody pro zaměstnance:

- vzdálenost školky a místa výkonu jejich práce,
- možnost fyzické přítomnosti rodičů během dne,
- pracovní doba předškolního zařízení odpovídá pracovní době zaměstnanců,
- zvýšená motivace k práci,
- lepší vzájemná komunikace mezi rodiči a personálem,
- dřívejší návrat z mateřské/rodičovské dovolené.

Výhody pro zaměstnavatele:

- zvýšená loajalita zaměstnanců,
- posílení sounáležitosti zaměstnanců s firmou,
- ušetření nákladů na opakovaná výběrová řízení a zaškolování personálu,
- posílení image sociální odpovědné firmy,
- konkurenční výhoda.

Podle současných platných právních předpisů mohou mít firemní zařízení denní péče o děti různou formu. Mohou být provozovány jako soukromé mateřské školy, které se řídí školským zákonem a jsou registrovány ve školském rejstříku. Dále mohou vznikat

jako soukromé komerční zařízení péče o děti podle živnostenského zákona nebo jako neziskové zařízení péče o děti podle obecně platných právních předpisů. Nově od konce roku 2014 mohou vznikat i dětské skupiny, které jsou alternativou firemních mateřských školek. Vznik a provoz dětských skupin se řídí zákonem č. 247/2014 Sb., o poskytování služby péče o dítě v dětské skupině a o změně souvisejících zákonů.

Od veřejných mateřských škol se soukromá zařízení odlišují tím, že jsou kladeny mírnější nároky na vnitřní a vnější prostory, stanovení provozních podmínek a rozhodnutí o náplni programu je v kompetenci zřizovatele. Nevýhodou jsou vysoké nároky na zřizovatele, který musí zajistit správnou aplikaci souvisejících právních předpisů a nastavit vlastní standardy kvality. Další nevýhodou, která je často rozhodující, je daňová neuznatelnost investičních a provozních nákladů. Komerční zařízení jsou provozována na základě živnosti vázané „Péče o děti do tří let v denním režimu“ a volné „Mimoškolní výchova a činnost, pořádání kurzů, školení, včetně lektorské činnosti“.

Charakteristika plánované firemní školky

V rámci prostudování možných alternativ vzniku předškolního zařízení pro děti se jeví jako neoptimálnější varianta vybudování soukromého komerčního zařízení s ambicí do budoucna získat akreditaci od Ministerstva práce a sociálních věcí. Předpokládaná celková kapacita zařízení je 20 dětí s možností sdílených míst.

Tabulka 16 - Kapacita zařízení

Celková kapacita	20 míst
Místo pro děti pod 1 rok	0
Místo pro děti ve věku 2 – 3 roky	10
Místo pro děti ve věku 4 – 6 let	10

Zdroj: Vlastní zpracování

Právní forma a způsob provozování

Firemní školka bude provozována v souladu se zákonem č. 455/199 Sb., o živnostenském podnikání (v režimu volné i vázané živnosti). Předpokládaná kapacita školky bude maximálně 20 dětí ve věku od 2 do 6 let.

Právní základ pro zřízení komerční firemní školky:

- živnostenský zákon č. 455/199 Sb. (vázaná živnost „péče o dítě do tří let v denním režimu“, volná živnost „mimoškolní výchova a vzdělávání, pořádání kurzů, školení, včetně lektorské činnosti“),
- zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon),
- vyhláška č. 410/2005 Sb., o hygienických požadavcích na prostory a provoz zařízení a provozoven pro výchovu a vzdělávání dětí a mladistvých,
- vyhláška č. 137/2004 Sb., o hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách osobní a provozní hygieny při činnostech epidemiologicky závažných, ve znění pozdějších předpisů Vyhláška č. 14/2005 Sb., o předškolním vzdělávání, ve znění vyhlášky č. 43/2006 Sb.,
- vyhláška 107/2005 Sb., o školním stravování, ve znění pozdějších předpisů,
- vyhláška č. 268/2009 Sb., o technických požadavcích na stavby.

Společnost KWS si bude zařízení provozovat sama jako komerční aktivitu. Zachová si tak kontrolu nad způsobem provozování zařízení, hospodařením s finančními prostředky a bude moci flexibilně reagovat na potřeby svých zaměstnankyň/zaměstnanců. Jelikož nebude muset přispívat dalšímu subjektu, bude moci nabídnout i nižší cenu za služby pro rodiče.

Provozní požadavky

Provozní doba firemního zařízení by měla být přizpůsobená potřebám zaměstnanců. Provozní doba firemní školky bude nastavena od 7.00 do 18.00. Jedno místo bude sdíleno více dětmi a dle potřeb zaměstnanců se budou střídat.

Stravování

Stravování dětí ve školce bude zajišťováno externí firmou, která je schopna zajistit takovou stravu, která vyhovuje normám a požadavkům na vyváženou dětskou stravu. Jídlo bude vydáváno prostřednictvím výdejny jídel. Externí dodavatelská firma je schopna zajistit řádný technologický postup od přípravy stravy až po likvidaci zbytků. Cena za stravu se pohybuje kolem 51 Kč na jedno dítě za den.

Personální nároky

I přesto, že školka nebude prozatím registrovaná ve školském rejstříku, musí splňovat požadavky na personál, které jsou v souladu se zákonem. Jelikož ve školce budou i děti ve věku nižší než 3 roky, musí být zaměstnána osoba, která má odbornou způsobilost. Na jeden pracovní den se předpokládá tříčlenný personál ve složení jedné pečovatelky a dvou pedagogů. Administrativa a úklid prostor bude zajištěn současným personálem firmy, tj. účetní, uklízečka.

Tabulka 17 - Platy zaměstnanců

Personál	Průměrný měsíční plat ¹ [Kč]
Pedagogický/á pracovníce	20 500
Pečovatel/ka	20 500

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 18 - Mzdové náklady

Měsíční náklad zaměstnavatele	61 500
Odvod na sociální pojištění hrazené zaměstnavatelem (25 %)	15 375
Odvod na zdravotní pojištění hrazené zaměstnavatelem (9 %)	5 535
Celkový měsíční náklad zaměstnavatele	82 410
Celkový roční náklad zaměstnavatele	988 920

Zdroj: Vlastní zpracování

¹ Průměrný plat je stanovený na základě tabulky 1 – Průměrné platy mužů a žen v závislosti na vzdělávání

Financování

Investiční náklady

Z důvodu nedostatku kapacity firemních prostor je potřeba zřídit nové prostory. Existují tři možnosti výstavby školky: klasická stavba, montovaná školka či kontejnery. Nevýhodou klasické zděné stavby je vysoká cena a také délka výstavby. U ostatních dvou systémů jsou pořizovací náklady zhruba o polovinu nižší než klasické stavby. Je tedy vhodné uvažovat především o těchto dvou způsobech výstavby. Jejich dalšími přednostmi je krátká doba výstavby (cca 5 týdnů dle velikosti), vysoká variabilita, ekologická stavba stěn. V případě, že by došlo k dlouhodobému poklesu zájmu využít služeb firemní školky, je možné jednotlivé moduly separovat a použít je pro jiné účely.

Na základě porovnání výše uvedených možností byla zvolena varianta výstavby montované školky na koupeném pozemku. V tabulce 19 jsou uvedeny rozměry vnitřních a vnějších prostor. Stanovené rozměry odpovídají provozním a hygienickým požadavkům stanovených platnými právními předpisy.

Rozměry budovy jsou 14,8 x 12,25 m. Celková plocha firemní školky je 181,3 m², z toho činí obytná plocha 166,4 m². Celková plocha nezastavěných venkovních prostor je 80 m². Pro výstavbu firemní školky je nutné najít pozemek, jehož minimální plocha bude 261,3 m².

Tabulka 19 - Rozměry budovy

Potřebné místnosti	m ²
Závětrí	3,72
Chodba	29,46
Šatna	10,59
Chodba/šatna	5,85
Úklidová místnost	1,62
WC/umývárna	16,68
WC/zaměstnanci	2,61
Denní místnost	84,71

Výdejna jídel	11,16
Celková obytná plocha	166,4
Potřebné nezastavěné venkovní prostory	4 x 20
Celková plocha nezastavěných venkovních prostor	80

Zdroj: Vlastní zpracování

Při výběru pozemku je důležité vzít v potaz vzdálenost od budovy, kde zaměstnanci pracují. Odhadovaná cena pozemku v blízkosti sídla firmy na okraji Českých Budějovic je 363 730 Kč.

Investice na vybudování firemní školky jsou poskytnuty v plné výši zaměstnavatelem a jejich souhrn je uveden v tabulce 20.

Tabulka 20 - Přehled investičních nákladů

Položka	Náklad [Kč]
Pozemek o velikosti 261,3 m ²	363 730
Výstavba montované budovy o velikosti 181,3 m ²	3 880 000
Vybavení školky	1 200 000
Celkem	5 443 730

Zdroj: Vlastní zpracování

Provozní náklady

Provozní náklady jsou hrazeny zřizovatelem a pravidelnými příspěvky od rodičů dětí. Jedná se především náklady na energie, pojištění, údržbu, mzdy. Měsíční náklady na jedno dítě se pohybují kolem 5 000 Kč. Výše měsíčního příspěvku od rodičů bude stanovena na 1 800 Kč bez stravného. Výše příspěvku se však odvíjí od toho, jak často dítě pobývá ve školce.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo navrhnout optimální opatření pro sladění práce a osobního života ve společnosti Kuboušek Water Sport CZ, s.r.o. Dílčím cílem práce bylo provedení analýzy současného stavu v oblasti sladování profesního a soukromého života zaměstnanců ve vybrané organizaci. Analýza současného stavu byla prováděná jak z pohledu zaměstnanců, tak z pohledu personální manažerky na tuto oblast.

Výsledky z provedeného dotazníkového šetření mezi zaměstnanci ukázaly, že muži se častěji než ženy dostávají do rozporu mezi pracovními a soukromými záležitostmi. Muži jsou více zahlceni prací než ženy a častěji řeší pracovní povinnosti ve svém osobním volnu či o dovolené. Mužům činí větší problémy rozdělit si čas mezi prací a soukromím. Cítí větší stresovou zátěž, kterou odbourávají sportem, cestováním, kulturou a relaxací. Zájem o flexibilní formy úvazku projevují více ženy než muži. Motivačním faktorem k práci u žen je finanční nezávislost a muže nejvíce motivuje to, že je práce baví a je zároveň jejich koníčkem. Polovina všech zaměstnanců se domnívá, že společnost, ve které pracují, se nezajímá o oblast sladování práce a soukromého života.

Formou semistrukturovaného rozhovoru byly zjišťovány informace o současném stavu ve firmě z oblasti sladování pracovního a soukromého života svých zaměstnanců. Z výsledků vyplynulo, že společnost je otevřená flexibilním formám úvazku, věnuje se problematice sladování a snaží si udržet otevřený a osobní přístup.

Výsledky z provedeného dotazníkového šetření mezi zaměstnanci a výsledky rozhovoru s personální manažerkou vykazaly jisté rozdíly, které spočívají v nejednotnosti názoru na oblast sladování. Dále bylo zjištěno, že společnost dostatečně nevyužívá vytvořených podmínek pro oblast sladování a projevíly se i značné mezery v komunikaci mezi personální manažerkou a personálem.

Na základě zjištěných nedostatků byla navržena opatření pro podporu lepšího využití stávajících benefitů a rozšířena o nová s výhledem do budoucna. Jednalo se především o návrhy na zlepšení komunikace mezi personální manažerkou a zaměstnanci a podávání aktuálních informací z oblasti sladování práce a soukromého života. Pro zachování neustálého kontaktu mezi zaměstnancem a jeho rodinou by bylo vhodné zprostředkovat výhodnější tarif na volání mezi sebou. Dále byly doporučeny příspěvky zaměstnancům ve formě poukázek pro účelné využití. S výhledem do budoucna byla navržena i firemní školka, která by byla využívána i zaměstnanci z celé skupiny KUBOUŠEK GROUP.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada, 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

BENEŠOVÁ, Jana, Jan MYŠÁK, Zuzana RENGEROVÁ, Ivana SULOVSKÁ a Sylva ŽALUDOVÁ. *(S)ladíme s Kašparem aneb Jak být (v pohodě) v práci i doma*. 1. vyd. Liberec: Centrum Kašpar, 2013, 32 s. ISBN 978-80-905552-1-1.

KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001, 264 s. ISBN 80-7179-389-2.

KUBÁLKOVÁ, Petra. *Diverzita v principech managementu kvality a společenské odpovědnosti organizací a firem*. 1. vyd. Praha: Otevřená společnost - Centrum ProEquality, 2010, 51 s. ISBN 978-80-87110-21-8.

KUBOŮŠEK GROUP. *Manuál zaměstnance*. České Budějovice: Kuboušek Group, 2014.

LUPTON, Deborah a Lesley BARCLAY. *Constructing Fatherhood: Discourses and Experiences*. London: Sage, 1997, 176 s. ISBN 0-76195341-8.

RAŠTINCOVÁ, Martina. *Česká žena mezi rodinou a profesí*. 1. vyd. Brno: CERM, 2011, 181 s. ISBN 978-80-7204-776-5.

SEIWERT, Lothar J. a Brian TRACY. *Jak sladit práci a osobní život ...a udržet si tělesnou i duševní pohodu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, 168 s. ISBN 978-80-247-4021-8.

VYBÍRAL, Zbyněk. *Lži, polopravdy a pravda v lidské komunikaci*. 1. vyd. Praha: Portál, 2003, 174 s. ISBN 978-80-7367-429-8.

INTERNETOVÉ ZDROJE

BOSNIČOVÁ, Nina. Kvóty jsou cesta, ne cíl: rozhovor s Vivienne Reding, eurokomisařkou pro spravedlnost. *Feminismus.cz* [online]. 2012 [2014-12-29]. Dostupné z: <http://www.feminismus.cz/cz/clanky/kvoty-jsou-cesta-ne-cil-rozhovor-s-vivienne-reding-eurokomisarkou-pro-spravedlnost>

CAYE, Jean-Michel et al. *Hard-Wiring Diversity into Your Business*. The Boston Consulting Group. 2011, 21 s. Dostupné z: <http://www.bcg.de/documents/file78363.pdf>

ČADOVÁ, Naděžda. *Názory veřejnosti na roli muže a ženy v rodině - prosinec 2013*. Praha: Centrum pro výzkum veřejného mínění Sociologický ústav AV ČR, 2014, 4 s. Dostupné z: http://cvvm.soc.cas.cz/media/com_form2content/documents/c1/a7166/f3/ov140122.pdf

EVROPSKÁ KOMISE, *Tackling the gender pay gap in the European Union* [online]. 2014 [cit. 2014-12-29]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-pay-gap/>

HAJZLER, Tomáš. *Dobry život: Základní principy rovnovážného a šťastného života*. Tomashajzler.com [online]. 2013. [cit. 2014-12-29]. Dostupné z: <http://www.tomashajzler.com/tema/rovnovaha>

JONES, Alexandra. *About time for change* [online]. The Work Foundation, in association with Employers for Work-life Balance, 2003 [cit. 2014-12-29]. Dostupné z: http://www.theworkfoundation.com/DownloadPublication/Report/177_177_About%20time%20for%20change.pdf

JUNOVÁ, Blanka. *Čas pro změnu: k rovnováze práce a soukromí: Průvodce sladováním soukromého a pracovního života* [online]. Česko: Práce na dálku, 2012, 93 s. [cit. 2014-11-16]. Dostupné z: <http://www.pracenadalku.cz/portals/0/ebook/cas-pro-zmenu-pdf.pdf>

KHALLASH, Sally a Martin KRUSE. The future of work and work-life balance 2025. 2012. Dostupné z: <http://www.sciencedirect.com.ezproxy.lib.vutbr.cz/science/article/pii/S0016328712001085>

KNOWLEDGE POOL. Seznam kurzů. knowledgepool.cz [online]. [cit. 2015-05-20]. Dostupné z: <http://knowledgepool.cz/cz/kurzy>

KRUEGER, Jerry a Emily KILLHAM. At Work, Feeling Good Matters. [online]. 2005 [cit. 2015-01-10]. Dostupné z: <http://www.gallup.com/businessjournal/20311/work-feeling-good-matters.aspx>

LERO, Donna, Julia RICHARDSON a Karen KORABIK. CANADIAN ASSOCIATION OF ADMINISTRATORS OF LABOUR LEGISLATION. *Cost-Benefit Review of Work-Life Balance Practices* [online]. 2009 [cit. 2014-12-30]. Dostupné z: <http://www.caall-acalo.org/uploads/resource%20library/cost-benefit%20review.pdf>

MOONEY COTTER, Anne Marie. Gender Injustice: An International Comparative Analysis of Equality in Employment. 2004. DOI: 10.1111/j.1468-0432.2007.000344_2.x.

NEŠPOROVÁ, Olga. *Harmonizace rodiny a zaměstnání: Rodiny s otci na rodičovské dovolené* [online]. 2005 [cit. 2014-12-27]. Dostupné z: http://praha.vupsv.cz/Fulltext/vz_176.pdf. VÚPSV Praha.

NOVÁ EKONOMIKA. Co je diverzity management? *Diversity management.cz* [online]. 2014 [cit. 2015-01-06]. Dostupné z: http://www.diversity-management.cz/diversity_management.php?id=8

RENDELL, Michael. *The future of work - A journey to 2022*. PriceWaterhouseCoopers, 2014, 29 s. Dostupné z: http://www.pwc.com/en_GX/gx/managing-tomorrows-people/future-of-work/assets/pdf/future-of-work-report-v23.pdf

Svoboda v práci. [online]. 2012 [cit. 2015-01-09]. Dostupné z: <http://www.svobodavpraci.cz/svoboda-v-praci/>

ŠAMANOVÁ, Gabriela. Role žen a mužů. Praha: Centrum pro výzkum veřejného mínění Sociologický ústav AV ČR, 2010. Dostupné z: http://cvvm.soc.cas.cz/media/com_form2content/documents/c1/a3725/f3/101001s_ov100201.pdf

TUČEK, Milan. CVVM, Sociologický ústav AV ČR. Jaké hodnoty jsou pro nás důležité – červen 2014?. Praha, 2014, s. 7. Dostupné z: http://cvvm.soc.cas.cz/media/com_form2content/documents/c1/a7263/f3/ov140717.pdf

PLATY. Ženy musí mít vyšší vzdělání než muži, aby měly stejný plat. *Platy.cz* [online]. 2013 [cit. 2015-01-09]. Dostupné z: <http://www.platy.cz/analyzy/zeny-musi-mit-vyssi-vzdelani-nez-muzi-aby-mely-stejny-plat/50110>

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 - Průměrný počet očekávaných let v důchodu pro 60letého muže	17
Graf 2 - Průměrné platy mužů a žen v závislosti na vzdělání.....	20
Graf 3 - Rozvrstvení zaměstnanců dle pohlaví a věku	45
Graf 4 - Práce přesčas	53
Graf 5 - Nadměrné množství práce.....	54
Graf 6 - Vydělání více peněz	54
Graf 7 - Očekávání zaměstnavatele	55
Graf 8 - Obliba práce	55
Graf 9 - Jiné důvody	56
Graf 10 - Práce o dovolené	57
Graf 11 - Četnost řešení pracovních záležitostí v osobním volnu	57
Graf 12 - Výběr dnů dovolené v minulém roce	59
Graf 13 - Překážky ve výběru dnů dovolené	59
Graf 14 - Četnost stížností partnera/ky	60
Graf 15 - Změna rodinných, osobních plánů z důvodu pracovních povinností.....	60
Graf 16 - Osobní spokojenost	61
Graf 17 - Finanční nezávislost	62
Graf 18 - Práce je zároveň koníčkem.....	62
Graf 19 - Příjemná pracovní atmosféra.....	63
Graf 20 - Podpora od rodiny	63
Graf 21 - Zájem zaměstnanců o flexibilní formy úvazku	64
Graf 22 - Mateřská/rodičovská dovolená.....	65
Graf 23 - Péče o dítě	65
Graf 24 - Péče o nemohoucího člena rodiny.....	66
Graf 25 - Skloubení s domácností.....	67
Graf 26 - Skloubení s koníčky	67
Graf 27 - Skloubení se studiem, dalším vzděláváním	68
Graf 28 - Práce z domu	68
Graf 29 - Časová flexibilita	69
Graf 30 - Ušetření času	69
Graf 31 - Ušetření nákladů za cestování	70

Graf 32 - Eliminace nutnosti cestování.....	70
Graf 33 - Práce v domácím prostředí.....	71
Graf 34 - Stres z práce	73
Graf 35 - Způsoby odstranění stresu z práce	73
Graf 36 - Míra obtížnosti rozlišení mezi pracovním a soukromým životem.....	74
Graf 37 - Vliv práce na partnerský/rodinný život zaměstnanců	75
Graf 38 - Vliv pracovních povinností na osobní/rodinný život	75
Graf 39 - Čas věnovaný domácím pracím	76
Graf 40 - Čas strávený cestováním do práce	76
Graf 41 - Finanční a nefinanční podpory od zaměstnavatele	78
Graf 42 - Zájem firmy o sladování práce a soukromého života svých zaměstnanců.....	78

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 - Průměrné platy mužů a žen v závislosti na vzdělání.....	21
Tabulka 2 - Hodnotová orientace české společnosti.....	34
Tabulka 3 - Obecné hodnotové orientace českého lidu	35
Tabulka 4 - Výhody a nevýhody práce na dálku a z domova.....	38
Tabulka 5 - Výhody a nevýhody zkráceného úvazku	39
Tabulka 6 - Výhody a nevýhody sdíleného úvazku.....	40
Tabulka 7 - Výhody a nevýhody pružné pracovní doby.....	40
Tabulka 8 - Výhody a nevýhody nerovnoměrného rozvržení pracovní doby	41
Tabulka 9 - Rozvrstvení oslovených respondentů dle pohlaví a věku	45
Tabulka 10 - Vliv rodinného života na pracovní život	58
Tabulka 11 – Preference možností sladování pracovního a osobního života.....	72
Tabulka 12 - Vliv jednotlivých faktorů na rovnováhu pracovního a osobního života ...	77
Tabulka 13 - Nabídka školení.....	81
Tabulka 14 - Porovnání nákladů z hlediska zaměstnavatele	85
Tabulka 15 - Porovnání čistého užítku ze strany zaměstnance.....	85
Tabulka 16 - Kapacita zařízení	87
Tabulka 17 - Platy zaměstnanců	89
Tabulka 18 - Mzdové náklady	89

Tabulka 19 - Rozměry budovy	90
Tabulka 20 - Přehled investičních nákladů.....	91

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 - Dotazník

Dotazník

Dobrý den,

dotazník, který právě držíte v rukou, se zaměřuje na možnosti sladování pracovního a osobního života zaměstnanců ve společnosti Kuboušek Water Sports CZ, s.r.o. Jedná se o možnosti, jak nalézt rovnováhu mezi prací, soukromím, rodinou a volným časem. Dovoluji si Vás tímto požádat o spolupráci.

Jsem studentkou Fakulty podnikatelské VUT v Brně a dotazník je určen ke zpracování mé diplomové práce, jejímž cílem je vytvoření návrhů v oblasti sladování pracovního a osobního života ve společnosti. Vyplněním dotazníku mi poskytnete důležitá data, jež mi pomohou k vypracování návrhů dle skutečných potřeb a požadavků zaměstnanců. Tyto návrhy také mohou přispět k rozvoji konceptu sladování pracovního a osobního života zaměstnanců v KWS.

Dotazník je anonymní. Veškerá data budou zpracovávána pouze mnou. V případě jakéhokoli dotazu mě můžete kontaktovat na adrese: jitkasulkova@gmail.com.

Děkuji Vám za Váš čas a odpovědi.

Jitka Šulková

Pracovní život

1. Pracujete přesčas?

- ☐ často
- ☐ někdy
- ☐ příležitostně
- ☐ zřídka
- ☐ nikdy

2. Jaký je hlavní důvod, že pracujete přesčas?

(v případě předchozí odpovědi „nikdy“ neodpovídejte na tuto otázku a přejděte na otázku č. 3)

(pozn.: rozdělte 100 % mezi jednotlivé odpovědi)

- _____ % mám příliš práce a nestíhám ji dokončit během pracovní doby
- _____ % chci vydělat více peněz
- _____ % můj zaměstnavatel to očekává
- _____ % mám rád svou práci
- _____ % jiné: _____

3. Pracujete o dovolené?

- ☐ často
- ☐ někdy
- ☐ příležitostně
- ☐ zřídka
- ☐ nikdy

4. Jak často řešíte pracovní záležitosti ve Vašem osobním volnu?

- ☐ pravidelně
- ☐ často
- ☐ jen v případě nutnosti
- ☐ nikdy

5. Do jaké míry Váš rodinný život a rodinné povinnosti ovlivňují Váš pracovní život?

(váha 1 – 5; 1 – silně souhlasím, 5 – silně nesouhlasím)

	1	2	3	4	5
Rodinné záležitosti mi zkracují dobu, po kterou se mohu věnovat práci					
Rodinné starosti nebo problémy odvádějí mou pozornost od práce					
Rodinné povinnosti mi brání mít dostatek spánku, který potřebuji pro odvádění kvalitní práce					
Rodinné povinnosti mi zkracují čas, který bych mohl využít pro sebe (koníčky, relaxace)					

6. Měl/a jste možnost v minulém roce vybrat si všechny dny dovolené?

- ☐ ano
- ☐ ne

7. Pokud ne, co Vám bránilo v tom, abyste jsi vybral/a všechny dny dovolené?

8. Vyberte odpovídající tvrzení – Jak často...

	Stále	Velmi často	Někdy	Zřídka	Nikdy
...si stěžuje Váš partner/Vaše partnerka, že jste příliš dlouho v práci?					
...musíte měnit svoje rodinné/osobní plány kvůli pracovním povinnostem?					

9. Které faktory Vás motivují k práci?

(pozn.: rozdělte 100 % mezi jednotlivé faktory)

- _____ % osobní spokojenost
- _____ % finanční nezávislost
- _____ % práce je zároveň mým koníčkem
- _____ % příjemná pracovní atmosféra
- _____ % podpora od rodiny
- _____ % jiné: _____

10. Máte zájem o flexibilní formy úvazku?

- ☐ ano
- ☐ ne

11. V jakém případě byste využil/a flexibilní formy úvazku?

(v případě předchozí odpovědi „ne“ neodpovídejte na tuto otázku a přejděte na otázku č. 12)

(pozn.: rozdělte 100 % mezi jednotlivé odpovědi)

- _____ % v době mateřské/rodinné dovolené
- _____ % při péči o dítě
- _____ % při péči o nemohoucího člena rodiny
- _____ % skloubení s domácností
- _____ % skloubení s koníčky
- _____ % skloubení se studiem, dalším vzděláváním
- _____ % jiné: _____

12. Ocenil/a byste práci z domu?

- ☐ ano
- ☐ ne

13. Z jakého důvodu byste se rozhodl/a využít možnost pracovat z domu (např. po část dne nebo týdne)?

(v případě předchozí odpovědi „ne“ neodpovídejte na tuto otázku a přejděte na otázku č. 14)

(pozn.: rozdělte 100 % mezi jednotlivé odpovědi)

- _____ % časová flexibilita
- _____ % ušetření času
- _____ % ušetření nákladů za cestování
- _____ % eliminace nutnosti cestování
- _____ % práce v domácím prostředí
- _____ % jiné: _____

14. Přiřaďte váhu důležitosti k následujícím možnostem sladování pracovního a osobního života.

(váha 1-5; 1 – přikládám nízkou důležitost, 5 – přikládám velkou důležitost)

	1	2	3	4	5
Flexibilní uspořádání pracovní doby					
Možnost volby pracovního prostředí					
Podpora rodiny zaměstnavatelem					
Podpora koníčků zaměstnavatelem					
Podpora fyzického/psychického zdraví zaměstnavatelem (např. poukaz na masáž)					
Podpora utváření pozitivních vztahů mezi rodinou a zaměstnavatelem					
Proškolení o možnostech sladování pracovního a soukromého života					

15. Cítíte se být unavení nebo vystresovaní z práce?

- ☐ stále
- ☐ často
- ☐ někdy
- ☐ zřídka
- ☐ nikdy

16. Jakým způsobem odstraňujete stres z práce?

Osobní/rodinný život

17. Jak je pro Vás snadné či obtížné ve svém osobním volnu nemyslet na práci a řešit pouze soukromé záležitosti?

(vyberte jednu z možností: 1 - velmi snadné, 5 – velmi obtížné)

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

18. Do jaké míry ovlivňuje Vaše práce Váš partnerský/rodinný život?

(vyberte jednu z možností: 1 - velmi málo, 5 – hodně)

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

19. Do jaké míry Vaše práce zasahuje do Vašeho rodinného života?

(váha 1 – 5; 1 – silně souhlasím, 5 – silně nesouhlasím)

	1	2	3	4	5
Práce mi zkracuje čas, který můžu trávit se svou rodinou					
Díky problémům v práci jsem podrážděný/á doma					
Má práce vyžaduje hodně času mimo domov					
Má práce mě stojí tolik energie, že mi nezbývá příliš energie na řešení rodinných/osobních záležitostí					

20. Kolik času denně strávíte domácími pracemi?

- ☐ méně než hodinu
- ☐ 1- 2 hodiny
- ☐ 2-3 hodiny
- ☐ 4-5 hodin
- ☐ 5 a více hodin

21. Kolik času strávíte denně cestováním do práce?

- ☐ méně než půl hodiny
- ☐ téměř hodinu
- ☐ téměř dvě hodiny
- ☐ více než dvě hodiny

22. Do jaké míry ovlivňují následující faktory rovnováhu Vašeho pracovního a osobního života?

(váha 1 – 5; 1 – málo ovlivňují, 5 – hodně ovlivňují)

Faktory	1	2	3	4	5
Pracovní doba					
Práce přesčas					
Práce z domova po práci					
Práce o dovolené					
Negativní přístup kolegů					
Negativní přístup rodiny					
Nadměrné množství domácích prací					
Cestování mimo domov					

23. Jaké finanční či nefinanční podpory od zaměstnavatele by Vám pomohly k rovnováze pracovního a osobního života?

24. Myslíte si, že se firma dostatečně zajímá o sladění práce a soukromého života svých zaměstnanců?

- ☐ ano, dostatečně
- ☐ zajímá, ale jen v některých oblastech
- ☐ ne, nezajímá
- ☐ nemyslím si, že by se o to měla zajímat

25. Jste

- ☐ muž
- ☐ žena

26. Kolik je Vám let?

- ☐ do 30 let
- ☐ 31 - 40 let
- ☐ 41 - 50 let
- ☐ 51 - 60 let
- ☐ 61 let a více

27. Kolik máte dětí?

- ☐ žádné
- ☐ jedno
- ☐ dvě
- ☐ tři
- ☐ čtyři a více