

# Implementace prvků work-life balance v institucích veřejné správy v okrese Vsetín

Bc. Marie Klvánková

---

Diplomová práce  
2021



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav regionálního rozvoje, veřejné správy a práva

Akademický rok: 2020/2021

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Marie Klvánková  
Osobní číslo: M200061  
Studijní program: N6202 Hospodářská politika a správa  
Studijní obor: Veřejná správa a regionální rozvoj  
Forma studia: Kombinovaná  
Téma práce: Implementace prvků work-life balance v institucích veřejné správy v okrese Vsetín

### Zásady pro vypracování

#### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Představte teoretická východiska vztahující se k problematice work-life balance ve veřejné správě.

#### II. Praktická část

- Analyzujte současný stav oblasti work-life balance ve vybraných institucích veřejné správy v okrese Vsetín.
- Představte hlavní rozvojové problémy a příležitosti implementace prvků work-life balance ve vybraných institucích.
- Navrhněte opatření implementace prvků work-life balance ve vybraných institucích s jejich časovou, finanční a rizikovou analýzou.

#### Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran  
Forma zpracování diplomové práce: Tištěná/elektronická

Seznam doporučené literatury:

- HOLMQVIST, Mikael a André SPICER. *Managing 'human resources' by exploiting and exploring people's potentials*. Bingley: Emerald, 2013, 279 s. ISBN 978-17-819-0506-7.
- KAŠPAROVÁ, Klára a Vilém KUNZ. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. Praha: Grada, 2013, 160 s. ISBN 978-80-247-4480-3.
- NEDĚLOVÁ, Karolina. *Rodina v profesním životě ženy: modely rodiny podporující profesní dráhu ženy*. Praha: Prostor pro rodinu, 2016, 85 s. ISBN 978-80-260-9524-8.
- PTÁČEK, Radek, Jiří RABOCH a Vladimír KEBZA. *Burnout syndrom jako mezioborový jev*. Praha: Grada Publishing, 2013, 168 s. ISBN 978-802-4751-146.
- SUTHA, Jayaranjani, ed. *Handbook of research on workforce coaching, mentoring, and counseling*. Hershey: IGI Global, 2017, 226 s. ISBN 978-152-2592-358.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Lukáš Danko, Ph.D.**  
Ústav regionálního rozvoje, veřejné správy a práva

Datum zadání diplomové práce: **15. ledna 2021**  
Termín odevzdání diplomové práce: **20. dubna 2021**

L.S.

---

**doc. Ing. David Tuček, Ph.D.**  
děkan

---

**RNDr. Pavel Bednář, Ph.D.**  
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 15. ledna 2021

\*\*\* naskenované Prohlášení str. 1 \*\*\*

## **ABSTRAKT**

Cílem diplomové práce je analyzovat současný stav oblasti work life balance vybrané instituce veřejné správy v okrese Vsetín a vyhodnotit hlavní problémy, návrh řešení a příležitosti implementace prvků work life balance, nejenom ve vybrané instituci, s jejich časovou, finanční a rizikovou analýzou. V rámci analýzy současného stavu work life balance ve vybrané instituci bylo využito interních zdrojů, především výročních zpráv, polostrukturovaných rozhovorů s odbornou referentkou v úseku personálního řízení a vedoucích pracovníků jednotlivých odborů/oddělení a zaměstnanců. Provedeným výzkumem byly charakterizovány potřeby zaměstnanců. Přínosem této práce je nejen pomoc zaměstnancům dané instituce lépe sladit pracovní a osobní život, zvýšit jejich efektivitu, loajálnost a celkovou spokojenost jak v pracovním, tak osobním životě, ale také vyjmenovat nástroje pro sladění pracovního a osobního života, kterými se mohou jiné instituce veřejné správy inspirovat.

Klíčová slova: work life balance, sladování, pracovní život, osobní život, rodinná politika, veřejná správa

## **ABSTRACT**

The aim of the diploma thesis is to analyze the current state of work-life balance of a selected public administration institution in the Vsetín district and to evaluate the main problems, solutions and opportunities to implement elements of work-life balance not only in selected institutions, with their time, financial and risk analysis. As part of the analyzes of the current state of work-life balance in selected institutions, internal sources were used, especially annual reports, semi-structured interviews with a specialist in the field of personnel management and managers of individual departments and divisions and employees. The research characterized the needs of employees. The benefit of this work is not only to help employees of the institution better reconcile work and personal life, increase their efficiency, loyalty and overall satisfaction in both work and personal life, but also to list tools for reconciling work and personal life, which other public institutions can prepossess.

Keywords: work life balance, harmonization, work life, personal life, family policy, public administration

*„Představte si život jako hru, kde 24 hodin denně žonglujete s pěti míčky: práce, rodina, zdraví, přátelé a smysl života a snažíte se je udržet ve vzduchu.“*

Dave Logan

Touto cestou bych chtěla srdečně poděkovat panu Ing. Lukáši Dankovi, Ph.D. za odborné rady a pomoc při vedení této diplomové práce.

Dále bych ráda poděkovala vybrané instituci veřejné správy v okrese Vsetín, za poskytnutí informací a materiálů, díky kterým mohla tato diplomová práce vzniknout.

Velkou vděčnost cítím k mojí rodině a přátelům, kteří mě podporovali při mých studiích na vysoké škole, velmi si toho vážím.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>8</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 WORK-LIFE BALANCE</b> .....	<b>12</b>
1.1 HISTORIE VZNIKU POJMU WORK-LIFE BALANCE.....	13
1.2 GENERACE .....	16
1.2.1 Generace Baby boomers .....	17
1.2.2 Generace X.....	17
1.2.3 Generace Y.....	18
1.2.4 Generace Z .....	18
1.2.5 Střet generací na trhu práce.....	19
1.3 WELL-BEING .....	20
<b>2 NÁSTROJE NA PODPORU WORK-LIFE BALANCE</b> .....	<b>21</b>
2.1 ALTERNATIVNÍ PRACOVNÍ ÚVAZKY .....	22
2.2 FLEXIBILNÍ PRACOVNÍ REŽIMY .....	23
2.2.1 Dle zákoníku práce.....	23
2.2.2 Další flexibilní formy práce .....	28
2.3 NÁSTROJE ZAJIŠŤUJÍCÍ PÉČI O ZÁVISLÉ ČLENY RODINY.....	29
2.4 NÁSLEDKY ABSENCE WORK LIFE BALANCE POLITIKY .....	30
2.5 ZAVÁDĚNÍ NÁSTROJŮ NA PODPORU WORK LIFE BALANCE .....	33
<b>3 WORK-LIFE BALANCE A EU</b> .....	<b>35</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>38</b>
<b>4 WORK LIFE BALANCE VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ</b> .....	<b>39</b>
<b>5 VYBRANÝ INSTITUT VEŘEJNÉ SPRÁVY V OKRESE VSETÍN</b> .....	<b>41</b>
<b>6 POLOSTRUKTUROVANÉ ROZHOVORY</b> .....	<b>46</b>
6.7 DOPORUČENÍ A NÁVRHY .....	58
<b>7 NÁVRH PROJEKTU VÍCEÚČELOVÉ MÍSTNOSTI</b> .....	<b>60</b>
7.7 RIZIKOVÁ ANALÝZA NÁVRHU.....	66
<b>8 PŘÍKLADY DOBRÉ PRÁXE VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ</b> .....	<b>70</b>
<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>72</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b> .....	<b>75</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK</b> .....	<b>81</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ</b> .....	<b>82</b>
<b>SEZNAM TABULEK</b> .....	<b>83</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH</b> .....	<b>85</b>

## ÚVOD

Každý má představy o svém životě, své hodnoty a životní cíle. Dá se říct, že většina lidí, která chce mít životní standard, někde pracuje a má i nějakou rodinu či blízké, neboť vazby s blízkými lidmi nám dávají smysl života a ukotvují nás v dlouhodobém horizontu. V praxi jsou lidé, kteří se našli v rodičovství, studiu či jiné aktivitě, která vyžaduje časovou náročnost. Pak jsou lidé, pro které je nejdůležitější práce, aby byli zabezpečeni, měli finanční jistotu a další motivy a důvody pro tuto prioritu. Stává se ovšem, že se často objeví volba, zda obětovat čas práci, anebo rodině a jiným povinnostem či zájmům.

Samotná podstata práce se mění spolu se sociálním a ekonomickým vývojem společnosti. Dříve byla práce brána jako nutnost a na volný čas a seberealizace se nedával takový důraz, jak je tomu dnes. V dnešní době, kdy velký objem práce zastoupí technologie, která dříve nebyla, je práce primárně nositelem nejen finančního zabezpečení, ale také seberealizace, tvorba společenských vazeb a sociálních kontaktů, uznání apod. Proto se společnost zaměřila na nové trendy a fenomény, které tyto změny nesou. Jeden z nich je koncepce work life balance.

Tvrzení, že doba je uspěchaná, slyšíme z různých stran. Na to se dá dívat vícero úhlů pohledu. Jeden z nich je ten, že čas je pořád stejný a záleží na nás, jak ho naplňujeme, naší konkrétní životní situaci, a hlavně schopnosti plánovat si povinnosti a zkombinovat to s volným časem a všemi možnostmi. Svět je velmi zrychlený a konkurence na pracovním trhu přibývá. V naší evropské společnosti je mnoho očekávání a tlak, kterému musíme čelit, z hlediska dokonalosti a výkonnosti, je leckdy nesnesitelný. Technologie se vyvíjejí rychlým tempem a trh práce, spolu s dalšími souvisejícími oblastmi, se mění. Doba je dynamičtější než v minulosti, a kdo si chce udržet zaměstnání, což souvisí i s udržitelností určité životní hodnoty, musí nejen stále pracovat na svých dovednostech a schopnostech, ale také ve svém osobním životě, protože kvalitní zázemí je klíčem k úspěšně prožitému životu a duševnímu zdraví.

Na druhou stranu je doba štedrá a rozmanitá. Oproti minulosti, je pro nás všeobecně na výběr mnoho možností, jak trávit čas, což sebou nese také větší nároky na rozhodování, kterou volbu zvolíme. Nezáleží, v jaké konkrétní generaci se daný jedinec nachází, ani v jakém roce se narodil, zda má vysoké ambice, či se spokojí s málem. Každý ve svém životě každý den čelí sladování a harmonizaci svého času.



Důvodem, proč by se měl každý zaměstnavatel zabývat koncepcí work life balance je fakt, že se jedná o téma, které je významné nejen pro každé jedince soukromě, ale také pro zaměstnavatele, protože to souvisí se spokojeností zaměstnanců a tím pádem s jejich pracovním výkonem, efektivitou a loajalitou.

Výkon zaměstnání ve veřejné správě nese charakteristické prvky. Tato diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části je charakterizovaná koncepce work life balance, generace a nástroje, kterými se podporuje úroveň work life balance. Poslední kapitola v teoretické části je věnovaná vývoji koncepce work life balance v souvislosti s Evropskou unií. Cílem je podat ucelený přehled informací v dané problematice. Praktická část se zabývá koncepcí work life balance ve veřejné správě a její charakteristikou. Poté je proveden kvalitativní výzkum, který dá základ pro navržení projektu pro zlepšení úrovně work life balance nejenom pro zaměstnance dané instituce veřejné správy, ale také pro ostatní instituce veřejné správy formou inspirace.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem této diplomové práce je zanalyzovat současný stav work life balance ve vybrané instituci veřejné správy v okrese Vsetín a představit hlavní rozvojové problémy a příležitosti implementace prvků a nástrojů work life balance. Účel této práce je nejenom doporučit a navrhnout nástroje pro zlepšení úrovně work life balance u zaměstnanců vybrané instituce veřejné správy, ale také inspirovat ostatní instituce veřejné správy, aby se zlepšilo pracovní prostředí v okrese Vsetín. Návrh projektu pro podporu work life balance bude obsahovat časovou, finanční a rizikovou analýzu. Vedlejším cílem je vytvořit teoretický základ z oblasti dané problematiky, bez kterého nelze splnit hlavní cíl.

Teoretická část této diplomové práce bude vycházet z informací získaných studiem dostupné odborné literatury. Využité budou domácí i zahraniční literární, a také elektronické zdroje, především z odborných knih, periodik, odborných databází, legislativních a strategických dokumentů.

V rámci praktické části bude primárním cílem zjistit work life balance specifický v oblasti veřejné správy, poté v konkrétní instituci veřejné správy v okrese Vsetín. V rámci průzkumu budou data získána pomocí výročních zpráv vybrané instituce veřejné správy a polostrukturovaných rozhovorů s odbornou referentkou úseku personálního řízení, vedoucích pracovníků a odborných referentů z různých odborech a oddělení. Návrhová část bude obsahovat rizikovou, časovou a finanční analýzu. Tato práce se snaží o sumarizaci obecných požadavků a návrhů nejenom ve vybrané instituci veřejné správy, ale také ty, které by se daly aplikovat na jiných úřadech a v institucích veřejné správy.

Cílovou skupinu při analýze v praktické části budou tvořit zaměstnanci a zaměstnanci ve vedoucích pozicích (jak v pracovním poměru, tak i ve služebním) dané instituce. Průzkum bude probíhat v měsíci květen 2021 přímým i nepřímým kontaktem. Na základě kvalitativního šetření budou vyhodnocena data a výstupem této diplomové práce budou doporučení a návrh projektu na implementaci nástrojů, které pomohou lépe sladit pracovní a osobní život zaměstnanců dané instituce.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 WORK-LIFE BALANCE

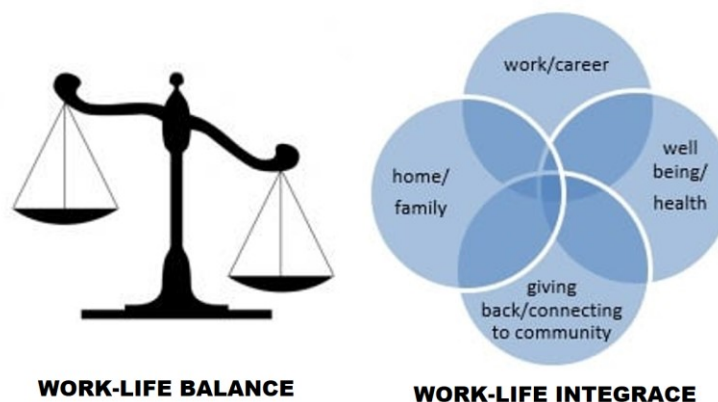
Konceptem work-life balance se společnost již nějakou dobu zabývá. Historii vzniku tohoto fenoménu rozebírá následující podkapitola. Dále je vysvětleno, jaký význam nese pojem „work-life balance“. Volný překlad tohoto pojmu je „sladování rodinného a pracovního života“.

V odborné literatuře je pojem work-life balance charakterizován jako konflikt mezi prací a osobním životem. Kvůli péči o rodinu nezbývá dostatek času na práci a naopak. Nejedná se však o diskusi ohledně kvantity, tudíž kolik času trávíme v práci a péči o rodinu, ale o kvalitu samotné interakce (Bedrnová & Pauknerová, 2015).

Ovšem koncept work-life balance nemusí nutně být pouze o sladování práce a rodiny. Může se také jednat o sladování např. práce a studia, či práce a osobních zájmů každého jedince. Hlavní myšlenkou tohoto fenoménu je to, jakým způsobem pomoci sladit veškeré oblasti našeho života tak, aby všechny byly v harmonii. Praxe ukázala, že hledání „balancu“ mezi jednotlivými oblastmi trávení času jednotlivci nemusí být tak jednoduchá. Proto vznikl nový pojem, jako reakce na nedosažitelnost ideálního poměru stráveného času v práci a ve volném čase – péče o rodinu, studium atd., tzv. work-life integrace.

Podle Berkeley's Haas School of Business je pojem work-life integrace „*přístupem, který vytváří více synergií mezi všemi oblastmi, které definují život – ať už je to práce a domov, rodina, komunita, well-being<sup>1</sup>, ale i zdraví.*“ (www.haas.berkeley.edu)

Obrázek 1 Rozdíl mezi work life balance a work life integrace  
(www.haas.berkeley.edu)



<sup>1</sup> Pocit duševní pohody

Principem work-life integrace je umění sladit oblasti v životě chytře a efektivně, kdy je jedna potřeba uspokojená současně s druhou. Příkladem může být situace, kdy chceme být zdraví a sportovat, ale také se věnovat svým dětem. Výsledkem by tak v souladu podle work-life integrace byla například sportovní činnost strávená s dětmi, např. jízda na kole.

Podle názoru Jae Ellard, autorky publikace *The Five Truths about Work-life balance*, není důležité, zda se hovoří o „rovnováze“ či „integraci“, ale „v základu lze říct, že společnost urazila obrovský krok kupředu a některé faktory nerovnováhy tak již vzaly za své“, a tak je pro každého jedince důležitý význam, jaký k těmto termínům přikládají a je zásadní, aby si každý vyjasnil, co je pro něho důležité, co očekává a případně co je ochoten obětovat (Ellard, 2014). Voda (2018) dodává, že „tento přístup je do značné míry zavádějící: vždyť práce do života člověka patří – život je v tomto případě jakousi nadmnožinou, v níž je práce významnou dílčí součástí. Je nelogické stavět tyto prvky do opozice a snažit se hledat rovnováhu mezi celkem a částí...V naší kultuře je práce a zaměstnání v centru životního dění, a to jak v uspořádání společnosti, tak v psychice člověka. Uspokojuje jeho elementární potřeby seberealizace, naplnění a sebeúcty. A tak bychom namísto rovnováhy, měli usilovat spíše o dosažení souladu, harmonie“.

## 1.1 Historie vzniku pojmu work-life balance

Dříve, než bude charakterizována historie koncepce work-life balance, je potřeba se zaměřit na historický vývoj soukromého a pracovního života. Klasický rodinný model byl ten, že otec vydělával peníze pro rodinu a matka byla v domácnosti. Otec měl zodpovědnost za výchovu a morální růst dítěte a matka měla na starosti uspokojit potřeby dětí. Velký rozdíl se nacházel v otázce hmotného a finančního zázemí rodiny.

Rodiny z chudších vrstev pracovaly nejčastěji v zemědělství a byly vázány na svoji domácnost, a tudíž se práce vázala na domácí prostředí. Tito lidé měli mnohem menší množství volného času. Oproti tomu lidé z privilegovaných skupin, které tvořila převážně šlechta a bohaté vrstvy, měli více volného času, který vyplňovali zábavou, odpočinkem, kulturními aktivitami a vzděláváním. Z tohoto důvodu začaly vznikat spolky a kavárny. Tito lidé měli také prostor k budování víkendových domů (Knotová, 2011).

Pojem work-life balance jako takový se objevil v 80. letech minulého století, ale koncept této myšlenky se datuje už v pozdní fázi průmyslové revoluce. Tyto počátky se mapovaly na území Velké Británie, kdy reformátoři upozorňovali na problematiku přepracovanosti lidí. Tehdy pracovali 6 dní v týdnu po 14-16 hodinách denně. Druhým problémem byla také práce

dětí, což přinášelo riziko zdravotní a bezpečnostní. Paralelně také na území USA zjistili, že průměrně stráví zaměstnanec 100 hodin týdně v práci, proto 24. října 1940 došlo ke změně v pracovních normách, a to ke stanovení 40 hodin práce týdně, čemuž napomohli k lepšímu sladění pracovního a rodinného života. Mimo trávení času s rodinou se také rozšířily možnosti trávení času zábavou, odpočinkem, cestováním, rekreací či sportem (Kumanu, 2015). Tento proces ovšem nebyl plynulý, neboť docházelo k jeho přerušování velkými společenskými krizemi (světovými válkami).

Důležitý mezník nastal v době druhé světové války, díky které nastaly dva stavy. Jedním z nich bylo to, že se pracovní doba opět zvyšovala, protože bylo nutné obnovit válkou zničené hospodářství. Druhou situací byla vyšší zaměstnanost žen, protože většina mužů byla na frontě (Junová, 2012).

Sutha (2017, s. 60) zmiňuje teorii McCluskyho, která vznikla již v roce 1974, říká, že dospělého jedince má zavazovat „zátěž života“, která musí být vyvážená s „životní silou“. „Zátěží života“ je dle něho vývoj, problémy a různé další povinnosti dospělého člověka. „Sílu života“ charakterizuje jako poznání a dovednost. Tyto dvě roviny mají být v harmonii, aby byla zaručena psychická pohoda každého jedince. Sutha tuto teorii přirovnává k novodobému pohledu koncepce work life balance.

Co se týče novodobého pohledu na work-life balance, tak podle Kumanu (2015) zahrnuje otázky a strategie, které jsou zaměřené na efektivní řízení času zaměstnanců. Taktéž došlo k rozšíření o prevenci vyhoření a zvládání stresu. Velký rozdíl oproti začátkům work-life balance koncepce spočívá v tom, že se zvyšuje důraz na to, že je tato koncepce neutrální v otázce pohlaví (tzn. dosažitelné a rovnoměrně rozdělené pro ženy i muže).

Ovšem z genderového<sup>2</sup> hlediska jsou na trhu práce v České republice podle Rydvalové a Junové (2011) charakteristické předsudky v naší společnosti, obzvláště v otázce mateřství a v péči o rodinu. Tvrdí, že je to dáno naší společností a jsou to nejčastěji ženy, které nezvládají sladit práci a rodinný či osobní život. Uvádí příklad ženy, která se rozhodne vrátit do práce a pro péči o dvouleté dítě si najme chůvu. Společnost pak na ni nahlíží jako na špatnou matku a kariéristku. Na druhé straně je pohlíženo na muže, jako na podivína, pokud se rozhodne zůstat s dítětem doma on, a žena je živitelkou rodiny. Podle Nedělové (2016) je důležité, aby se na péči o děti dívalo jako na rodinnou záležitost. Důležitou podmínkou pro

---

<sup>2</sup> Gender vyjadřuje vlastnosti a chování spojované s muži a ženami jako sociální konstrukt, jež jsou formovány kulturou a společností

work life balance u pracující ženy – matky, je pochopení partnera a jeho zapojení do péče o děti.

Pro západní kulturu jsou však tyto modelové situace zcela běžné. Toto tvrzení můžeme potvrdit statistikou otevřených dat České správy sociálního zabezpečení. Následující tabulka ukazuje sledovaný rok a procentuálně vyjadřuje vyplácení peněžité pomoci v mateřství (je to dávka, která vzniká na základě nemocenského pojištění, tudíž jsou zde jako výzkumný vzorek vybráni zaměstnanci, anebo OSVČ, kteří si platí dobrovolné nemocenské pojištění).

*Tabulka 1 Výplata peněžité pomoci v mateřství v letech 2015 až 2020 (v %)  
(www.data.cssz.cz)*

Rok	Ženy	Muži
2015	99,29	0,71
2016	99,21	0,79
2017	99,16	0,84
2018	99,10	0,90
2019	99,04	0,96
2020	99,14	0,86

V České republice je v rámci rodinné politiky také vyplácena dávka rodičovského příspěvku, kterou vyplácí Úřad práce a je určena pro ty, kdo pečují osobně, řádně a celodenně o dítě mladší 4 let (www.mpsv.cz). Následující tabulka vykazuje procentuálně vyplácený tento příspěvek, což podporuje tvrzení, že v České republice nadále převládá trend toho, že ženy zůstávají s dítětem doma a pečují o něj.

*Tabulka 2 Vyplácený rodičovský příspěvek v letech 2015 až 2019 (v %) (www.czso.cz)*

Rok	Muži	Ženy
2015	1,86	98,14
2016	1,9	98,1
2017	1,8	98,2
2018	1,8	98,2
2019	1,7	98,3

Této situaci v naší společnosti nenahrává ani fakt, že mzdy mužů byly v České republice stále mírně vyšší než platy žen při stejné pracovní pozici. Pro srovnání však následující tabulka (dle dat České statistického úřadu) ukazuje procentuálně vyjádřené výše platů žen a mužů na stejné pozici (v různých úrovních vzdělání) z roku 2008 a 2018, kde můžeme vidět rozdíl a pokrok dorovnání u platů žen s dosaženým vysokoškolským vzděláním a výučním listem – bez maturity. Naopak k většímu propadu došlo u žen s dosaženým maturitním vzděláním a základní školou.

*Tabulka 3 Podíl v platech u zaměstnaných mužů a žen v letech 2008 a 2018 (v %)*  
(www.czso.cz)

Stupeň dosaženého vzdělání	2008		2018	
	Muži	Ženy	Muži	Ženy
ZŠ	40,3	59,7	49,7	50,3
bez maturity	64,7	35,3	62,9	37,1
s maturitou	45,9	54,1	47,8	52,2
VŠ	54,5	45,5	48,8	51,2
<b>CELKEM</b>	<b>54,4</b>	<b>45,6</b>	<b>53,2</b>	<b>46,8</b>

## 1.2 Generace

Plynoucí rozpory z rozdílů mezi generacemi existovaly od nepaměti. Toto tvrzení zmiňují ve svých dílech už antičtí filozofové či kronikář Kosmas. Generační propast neboli generation gap, představuje rozdílné pohledy a názory především v hodnotách a způsobu života, jenž jsou způsobeny kulturními, historickými, ekonomickými i dalšími podmínkami, v kterých se jednotlivé generace formovaly. Mezigenerační rozdíly se projevují tradičně ve vzájemném soužití, v rodinných vztazích, a také se odrážejí v řadě oblastí, a to například v pohledu na svět, ve vztahu k zážitkům, technologiím či majetku, a také k přístupu ve vztahu k práci (Provazníková, 2018).

Momentální stav trhu práce je tvořen příslušníky více generací, než bývávalo zvykem. Důvody mohou být jednak kvalitnější zdravotnickou péčí, než bývalo v minulosti, a tím způsobeným pozdějším odchodem do důchodu. Reálně se tak teď mohou potkávat v pracovním prostředí až čtyři generace. Provazníková (2018) zmiňuje fakt, že nelze úplně přesně specifikovat a vymezit tyto generace. Přesto však popisuje následující typy generací: generace Baby boomers, generace X, generace Y a Z.



### 1.2.1 Generace Baby boomers

Tato generace přišla na svět po druhé světové válce během populační exploze (1946-1965). Tvoří více jak čtvrtinu naší populace. Tato generace byla u nás ovlivněna normalizací a na západě ekonomickým růstem. Charakterizací této generace je zodpovědnost, pracovitost, stálost a potřeba jistot, loajalita a respektování hierarchie a autorit. Učí se zkušenostmi a myslí na budoucnost. Nechtějí se stěhovat za prací. Část této generace již odchází do důchodu a pro řadu z nich je typické, že pracovali celý život v jednom zaměstnání. (Provazníková, 2018).

Pro tuto generaci je podle Dondé (2015) obtížné udržovat rovnováhu mezi pracovním a osobním životem. Důvodem a zajímavostí může být fakt, že oproti generacím X a Y méně akceptují neetické chování na pracovišti. Pouze cca 10 % souhlasí s tím, že by „zavřeli oči“ v případě, pokud by se stali svědky neetického zacházení na pracovišti, kdežto u generace Y je to 35 %. Dále je pro generaci Baby boomers typické to, že lépe znají podnikové standardy, systémy a procesy než ostatní generace.

### 1.2.2 Generace X

Dle článku z Forbes (2016) je typické pro tuto generaci označení „Husákovy děti“. Jsou to lidé narozeni přibližně v letech 1965-1982. Preferují bezkonfliktní pracovní prostředí a udržení si dobrého pracovního místa. Mezi jejich hlavní životní hodnoty patří finanční zabezpečení, a to nejen svoje, ale také své rodiny. Základní cíle jsou pohodový život a mít svoje bydlení. Z hlediska práce se jedná o velmi pracovitou generaci, nemají velký problém s prací přesčas a každodenním ranním vstáváním do práce. Oproti baby boomers používají více sociální sítě a různé aplikace pro komunikaci. Studium na vysokých školách vnímali jako dobrou příležitost, ale motivací k takovému studiu bylo převážně vyhnutí se povinnému vojenskému výcviku anebo nechtění se brzo vdávat či ženit, jak to bylo zvykem u předchozí generace.

Tato generace se učila zprvu ruštinu, poté angličtinu či němčinu. Chybělo jim řádné naučení se jednoho jazyka, což by mohlo být jejich slabinou na pracovním trhu oproti dalším generacím, pro které je anglický jazyk běžná součást života, a to také z díky existenci sociálních sítí, filmů s titulky apod.

### 1.2.3 Generace Y

Pro tuto generaci se začal používat výraz „mileniálové“. Jedná se o lidi narozené v letech 1983-2000. Jde o generaci, která je ekonomicky velmi aktivní a vyžaduje vyšší životní úroveň. Velkým rozdílem mezi mileniály s předchozími generacemi je ten, že mileniálové nechtějí obětovat veškerý svůj volný čas práci, avšak touží po maximálním využívání všech dostupných pracovních příležitostí. Do popředí se dostává také jejich zájem o osobní a rodinný život, čímž u nich vznikají vysoké nároky u zaměstnavatelů v různých ohledech, například v pracovní době, prostředcích komunikace, místě zaměstnání atd. Tato generace se rychle učí novinkám a souzní s celoživotním vzděláváním (Forbes, 2016).

Z výše jmenovaného lze konstatovat, že generace Y netouží jen a pouze po finančních benefitech, ale žádá rovnováhu osobního a pracovního života a určitou svobodu. Rodiny zakládají později a ani poté se mnoho lidí nechce vzdát práce a snaží se o skloubení osobního a pracovního života. Souhlasí to de facto s historickým vývojem a „timingem“<sup>3</sup> koncepce work-life balance, jakmile tato generace vstoupila na trh práce a začala být ekonomicky aktivní, začala se celosvětově řešit otázka work-life balance.

Mileniálové potřebují práci, která jim dává smysl, možnosti rozvoje a vzdělávání. Nemají problém měnit zaměstnání. Jejich životním cílem je spokojenost a štěstí, peníze jsou pro ně prostředkem pro zábavu, a aby si užili život nad míru. Tato generace je často online, používají technologie, jako jsou smartphony, notebooky, tablety, také různé aplikace jako internetové bankovníctví, aplikace pro nakupování, navigace apod. V otázce studia se velmi zajímají o to, co studují. Vysoká škola je pro ně důležitá pro budoucí život, vidí v ní mnoho příležitostí, snaží se využívat, co jim školy nabízejí, například Erasmus a podobné studijní programy, které jim umožní vycestovat (Forbes, 2016). Provazníková (2019) dodává, že mileniálové mohou působit jako nezodpovědní, sebestřední či sobečtí. Nebojí se také zadlužit a bývají označováni jako tzv. „ztracená generace“, o níž mají předchozí generace pochybnosti, že dokážou změnit svět k lepšímu.

### 1.2.4 Generace Z

Generace Z se označuje jako „net generation“ a patří zde lidé narození v letech 2000-?. Jde o „online generaci“, která nezažila dobu bez moderních technologií. Nerozlišují on-line a off-line svět, jsou permanentně připojeni na různých sociálních sítích a využívání různých

---

<sup>3</sup> Timing – načasování, správný okamžik

aplikací je pro ně přirozené. Mezi jejich hlavní životní cíle patří především mít mnoho přátel, se kterými zažívají společné zážitky, žijí hlavně přítomností a chtějí se bavit, na budoucnost (co se týče kariéry) zatím moc nemyslí. Za vzor mají influencersy<sup>4</sup> a berou jako samozřejmost rychlý přístup k informacím. Lidé z této generace jsou také opatrní, zodpovědní a nerevoltují. Mnoho z nich chce mít svůj vlastní byznys. Nedokážou udržet dlouho pozornost, nechtějí se zadlužovat a málo co je zaujme. Nepreferují technické obory, obzvláště řemeslné (Forbes, 2016).

Z průzkumu personální agentury Grafton Recruitment z roku 2019 vyplývá, že generace Y i Z se shodují v délce působení u jednoho zaměstnavatele, a to 3 až 6 let, což potvrzuje výše zmíněné názory, že tyto dvě generace mění práci častěji než u předchozích generací, které jsou zvyklé pracovat celý život u jednoho či dvou zaměstnavatelů. Dle průzkumu mají mileniálové a net generation k sobě názorově blízko. Z analyzovaných dat vyplynulo, že obě generace vyhledávají pracovní nabídky stejnou cestou. Obvykle pracovní příležitosti nacházejí na sociálních sítích, pracovních portálech, u personálních agentur nebo dají na doporučení svých blízkých a přátel. Oproti tomu předchozí generace hledá nabídky práce na Úřadech práce či v inzerátech v novinách. Velký rozdíl také není v tom, že obě generace zajímá v první řadě výše mzdy a skutečnost, zda je práce lukrativní. Net generation dává větší důraz na pozice, které odpovídají jejich vzdělání, kdežto mileniálové zajímá možnost kariérního růstu ([www.grafton.cz](http://www.grafton.cz)).

### 1.2.5 Střet generací na trhu práce

Mladší a starší generace a jejich postoj k práci je téma, které v posledních letech rezonuje v podnicích a společnostech, kde řeší problémy se začleňováním mladých pracovníků, jejich vedení a motivaci. Hlavním rozdílem je fakt, že pro starší generace jsou typické konzervatismus, jistota a stabilita. Pro mladší jsou to zážitky, svoboda a dynamika. Starší generace si svůj životní styl musela svým způsobem vybojovat, mladší lidé dostávají všechno hned a bez námahy či boje. Sociologové však tvrdí, že střetávání generací je pokaždé v něčem podobné. Faktem je, že mladí jednou také zestárnou. Pokud se tedy starším lidem zdá, že jsou mladí nezodpovědní, časem zodpovědnost získají. (Provazníková, 2018)

Na závěr této podkapitoly je třeba zmínit, že všechna tato tvrzení nemusí odpovídat všem jedincům, je to věc individuální. Odborníci se snaží co nejvýstižněji charakterizovat určité generace. Existují však aspekty, které by se měly brát v potaz. Jeden aspekt je vývoj každého

---

<sup>4</sup> Influencer – známá osobnost, která natáčí videa a umisťuje fotografie na sociální sítě

jedince, kdy jsou pro něj charakteristické rysy, názory, preference apod. v každém věku života. Jiný životní postoj má člověk v dětství a jiný v dospělosti. Druhý aspekt je ten, že každý má svou jedinečnou povahu, mysl a tempo zralosti. Třetí aspekt je pak generační ve smyslu, v jakém roce se lidé narodili a v jaké době se stali ekonomicky aktivní, což bylo charakterizováno v předchozí kapitole.

### 1.3 Well-being

Tato podkapitola si klade za cíl vysvětlit pojem „well-being“ a vztah ke koncepci work-life balance. Well-being se dá volně přeložit jako pocit duševní pohody, nebo pocit blahobytu. Lze usuzovat, že well-being je nedílnou součástí při dosahování work-life balance, neboť pouhá rovnováha mezi časem s rodinou či osobním volnem a v práci nevypovídá o kvalitě života každého jedince. Dle World Health Organization (WHO) je well-being „*Stav úplné fyzické a sociální pohody, která nesestává jen z absence nemoci nebo vady*“. Rozdílem tedy je, že ačkoliv každý z nás má jiné představy o rovnováze mezi osobním a pracovním životem, protože každý máme jiné potřeby, preference a vize, pro každého jedince je důležitá sociální a duševní pohoda.

Dle Centers for Disease, Control and Prevention (CDC) jsou různé aspekty pohody, které zahrnují následující:

- fyzická pohoda,
- ekonomický blahobyt,
- sociální pohoda,
- rozvoj a činnost,
- emoční pohoda,
- psychická pohoda,
- spokojenost se životem,
- příjemné činnosti a práce.

Důvody, proč je dobré rozvíjet koncept well-being a také work-life balance, mohou být dlouhodobost, zamezení duševních a fyzických onemocnění, sociální spokojenost, či produktivita, a právě tento faktor je také důležitý pro zaměstnavatele. V průběhu let probíhaly výzkumy zaměřené právě na blahobyt lidí pod taktovkou společnosti CDC. Byly to například National Health and Nutrition Examination Survey (NHANES), National Health Interview Survey (NHIS), Behavioral Risk Factor Surveillance System (BRFSS), nebo Porter Novelli Healthstyles Survey ([www.cdc.gov](http://www.cdc.gov)).

## 2 NÁSTROJE NA PODPORU WORK-LIFE BALANCE

Podpořit koncepci work-life balance může zaměstnavatel vícero způsoby. Tato kapitola je rozdělena na podkapitoly, které specifikují různé podoby nástrojů, a to alternativní pracovní úvazky, flexibilní pracovní režimy a na soukromé nástroje, které zajišťují péči o závislé členy rodiny. Tyto nástroje na podporu sladování rodinného a pracovního života se mohou lišit v závislosti na typu zaměstnavatele, jeho velikosti a struktuře. Mělo by se vždy jednat o takové nástroje, které jsou reálně uskutečnitelné, a které zaměstnanci ocení. V častých případech u společností, které mají větší objem zaměstnanců, je užitečné si nechat vypracovat tzv. „genderový audit“<sup>5</sup>.

Polák, Kvasnicová a Tichá (2015, s. 75-76) zmiňuje skutečnost, že mnoho zaměstnavatelů od využívání nástrojů na podporu work-life balance odradí to, že není umožněno daňové zvýhodňování, dostatečně určený legislativní rámec či lepší informovanost o využívání jiných podpor státu či Evropské unie (EU). Situace se však pomalu zlepšuje, protože v zahraničí je situace stejná, a přesto zaměstnavatele vědí, že se podporovat nástroje work life balance často vyplatí, a proto je také využívají. Dále autorka také argumentuje využívání nástrojů na podporu work life balance tím, že přinášejí výhody jak pro zaměstnavatele, tak i zaměstnance, a to ekonomické i mimoekonomické. Do ekonomických řadí např. vliv na výkonnost práce a úspory nákladů. Dále také širší nabídky potencionálních zaměstnanců nebo snížení nemocnosti zaměstnanců. V mimoekonomických zmiňuje spokojenost a motivovanost zaměstnanců, to evokuje větší loajalitu a stabilitu zaměstnanců a také jejich menší fluktuaci.

Kašparová a Kunz (2013) dělí nástroje work life balance do třech skupin. Do první skupiny spadají nástroje pro organizaci času, práce a ostatních pracovních podmínek. V druhé skupině se jedná o nástroje pro podporování či poskytování služeb pro zaměstnance a jejich rodiny. V třetí skupině nástrojů pro podporu work life balance jsou speciální programy, které zvyšují blaho zaměstnanců a podporují profesní růst, např. rekvalifikace, tutoring, mentoring apod.

---

<sup>5</sup> Pomáhá zmapovat kulturu instituce a její pracovní prostředí, potřeby zaměstnanců a navrhuje ideální východiska pro zavedení nástrojů pro podporu work-life balance v dané společnosti, které vyhovují všem stranám.

## 2.1 Alternativní pracovní úvazky

Alternativní pracovní úvazky lze nejenom považovat za nástroj vyrovnávání a přizpůsobování poptávky s nabídkou na trhu práce, ale také jako nástroj na sladování zájmů zaměstnavatelů a zaměstnanců. Jelikož se do alternativních pracovních úvazků řadí výkon práce na základě dohod o provedení práce či činností, které při určité výši nepodléhají k odvodu na sociálním a zdravotním pojištění, mají zaměstnavatelé zájem ve prospěch využití těchto úvazků, na snížení mzdových nákladů (také odpadají příplatky za práci přesčas, o víkendech, svátcích apod.). Zaměstnanci pak mohou pomocí práce na základě dohod o provedení práce či činností lépe sladit práci s rodinou či studiem.

Dohoda o provedení činnosti je vymezena v zákoníku práce č. 262/2006 Sb. v § 76. Tuto dohodu může uzavřít fyzická osoba se zaměstnavatelem. Rozsah práce může přesahovat 300 hodin v kalendářním roce, ale zaměstnanec nemůže odpracovat více než 20 hodin týdně při klasickém čtyřiceti hodinovém pracovním týdnu. Tato dohoda musí být uzavřena písemně, přičemž obě strany dostanou jedno vyhotovení. V dohodě musí být uvedena sjednaná práce, rozsah pracovní doby a doba, na kterou se dohoda uzavírá. Jestliže není v dohodě sjednán způsob zrušení dohody o pracovní činnosti, je ji možné zrušit dohodou účastníků ke sjednanému dni. Může být zrušena jednostranně bez uvedení důvodu nebo z jakéhokoliv důvodu s 15denní výpovědní dobou, jež začíná dnem, kdy byla výpověď doručena zaměstnavateli. Od roku 2021 se zvýšila částka předpisem MPSV č. 436/2020 Sb., která zakládá povinnost odvodu na sociální pojištění, a to na 3 500 Kč měsíčně. Zaměstnavatel je povinen tuto skutečnost nahlásit na příslušnou Okresní správu sociálního zabezpečení a zaměstnance přihlásit do 20. dnů následujícího měsíce, kdy vznikla tato skutečnost.

Dohoda o provedení práce v § 75 v zákoníku práce č. 262/2006 Sb. Náležitosti dohody o provedení práce jsou obdobné, jako je tomu u dohody o provedení činnosti. Charakter je však odlišný, například u dohody o provedení práce se nesmí překročit 300 hodin ročně u jednoho zaměstnavatele. U této dohody se rovněž neodvádí zdravotní a sociální pojištění, dokud výdělek nepřesáhne 10 000 Kč měsíčně. Pokud má zaměstnanec více dohod o provedení práce u jednoho zaměstnavatele, výdělky se sčítají.

## 2.2 Flexibilní pracovní režimy

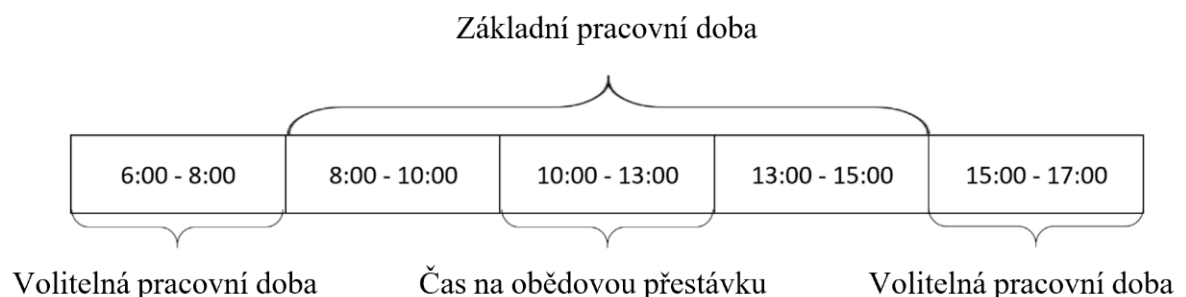
Využívání flexibilních pracovních režimů je nejčastějším způsobem zaměstnavatelů při dosahování work-life koncepce. Důvodem může být to, že se nejedná o finančně nákladné nástroje koncepce work-life balance. Tyto režimy jsou rozděleny dle jejich charakteru na flexibilní pracovní režimy dle zákoníku práce a na další flexibilní formy práce.

### 2.2.1 Dle zákoníku práce

- Pružné rozvržení pracovní doby

Doslovné znění definice pružného rozvržení pracovní doby lze nalézt v zákoníku práce dle § 85 odst.1 „*Pružné rozvržení pracovní doby zahrnuje časové úseky základní a volitelné pracovní doby, jejichž začátek a konec určuje zaměstnavatel.*“ Z toho lze vyvodit, že z celkové pracovní doby je mimo základní dobu, ve které je zaměstnanec povinen vykonávat práci na pracovišti, také volitelná pracovní doba, kde si začátek i konec pracovní doby určí zaměstnanec sám.

*Obrázek 2 Příklad rozvržení pracovní doby (vlastní zpracování dle § 85 Zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce)*



Obrázek výše vyjadřuje příklad rozvržení pracovní doby, kdy se zaměstnanec může dostavit do práce kdykoliv od 6:00, nejpozději však na 8:00. Přestávku v práci na oddech a jídlo si může vybrat v čase od 10:00 do 13:00. Z práce může nejdříve odejít v 15:00, nejpozději v 17:00.

Heathfield (2019) poukazuje na to, že flexibilní pracovní doba přináší spoustu výhod zaměstnancům. Flexibilita umožňuje lépe sladovat rodinné potřeby, osobní překážky a životní povinnosti. O to více v případech, kdy se naskytnou neočekávané události. Na druhou stranu také tato flexibilita napomáhá zaměstnancům vykonávat práci ve chvíli, kdy se cítí produktivně. Dává jim pocit svobody a částečné osobní kontroly nad pracovním

rozvrhem, což může eliminovat vzniku syndromu vyhoření, protože se zaměstnanec nemusí cítit ve stresu kvůli časovému presu a může si udělat pauzu dle vlastní potřeby.

Flexibilita však může mít i negativní vliv, a to např. v situacích, kdy je zneužíváno svobody v rámci flexibility, a tím i snížena výkonnost zaměstnanců. Zaměstnanci mohou mít pocit určité nespravedlnosti (jsou pozice, kde lze využívat flexibilitu, jiné pracovní pozice jsou však závislé na určitém čase) (Holmqvist, Spicer, 2013, s. 263).

- Kratší pracovní doba

Kratší pracovní doby je definována zákoníkem práce jako doba pod rozsah běžné týdenní pracovní doby a může být sjednána pouze mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Dle § 80 zákoníku práce náleží zaměstnanci mzda či plat, který odpovídá kratší pracovní době. Využívání kratší pracovní doby a zkrácených úvazků využívají nejčastěji ženy z důvodů péče o děti, studenti či lidé se zdravotním znevýhodněním.

- Home-office

Home-office, homeworking neboli práce z domu je momentálně v krátkodobém horizontu jednou z nejvíce využívaných forem nástrojů pro podporu work life balance. Primárně to v nynější době není pro podporu úplného sladování rodinného a pracovního života, ale z důvodů pandemie Covid-19.

Mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem musí být podle § 2 odst. 2 zákoníku práce ujednáno místo výkonu práce v pracovní smlouvě. V zákoníku práce však není místo výkonu zaměstnance specifikováno. Přesto je práce z domova (i když je vykonávána mimo pracoviště zaměstnavatele, a tudíž si může zaměstnanec v určitých mezích dle charakteru vykonávané práce určovat pracovní dobu) je považována za závislou práci ve smyslu § 2 zákoníku práce (Zákoník práce).

Co se týče práce na home-office, existují nesporné výhody jak pro zaměstnance, tak i pro zaměstnavatele. Z pohledu zaměstnavatele jde o snížené fixní náklady (např. pronájem kanceláří, energie), propojení a spolupráce lidí z různých míst (podmínkou je však připojení k WI-FI), apod. Z pohledu zaměstnance je výhodou flexibility plánování si práce a z toho plynoucí lepší sladování práce s rodinou, školou či povinnostmi a koníčky, a také úspora času a nákladů na dojíždění do práce. Na druhou stranu jsou zde nástrahy pro udržení



soustředění na práci, hůře se může rozlišovat pracovní a soukromý čas, z čehož může dojít k extrémům typu prokrastinace<sup>6</sup> či workoholismu.

Někteří zaměstnanci z důvodu pandemie začali pracovat z domova poprvé. Existují způsoby, jak si zachovat produktivitu i duševní hygienu na home office. Jako nejdůležitější se jeví komunikace s nadřízeným. Nesmí docházet ke komunikačnímu šumu a nadřízený musí dát jasné sdělení, co od zaměstnance čeká a jaké úkoly má plnit. Může také docházet k pocitu izolovanosti od kolegů, proto se doporučují pravidelné interakce, například videohovory, tím se také pomůže udržet motivovanost zaměstnanců. Doporučuje se, aby zaměstnanci na home office dělali běžné úkony, jako by se vypravovali do zaměstnání, to zahrnuje také formální oblečení. Dále by také měl být vyhrazený prostor pro práci, který by měl být vyhrazený pouze pro výkon zaměstnání, stejně tak, jako čas, kdy se věnujeme zaměstnání. ([www.ct24.ceskatelevize.cz](http://www.ct24.ceskatelevize.cz))

Zajímavé jsou statistiky, které se týkají poměru zaměstnanců, kteří pracovali na home office v roce 2019 ještě před korona krizí a v roce 2021. Z oficiálního portálu pro podnikání a export vyplynulo, že k datu září 2019 pracovalo z domova běžně jen 4 % Čechů, což bylo zhruba 206 tisíc lidí. Tento počet tak byl pod průměrem EU, který činil 5 % ([www.businessinfo.cz](http://www.businessinfo.cz)). Podle Českého rozhlasu v únoru 2021 podíl zaměstnanců pracujících z domova stoupl na 14 % v České republice, což je 3,5 víckrát, než tomu bylo v roce 2019 ([www.cesky.radio.cz](http://www.cesky.radio.cz)). Co se týče práce z domova, pandemie koronaviru přinesla řadu trendů a změn do života lidí.

- Teleworking

Synonymum pro teleworking může být práce na dálku či distanční spolupráce. Jak už z názvu vyplývá, stejně jak u práce home-office, tak u teleworkingu vykonává zaměstnanec práci mimo své pracoviště. Může se jednat o práci u klientů – tzv. „mobilní pracovníci“, např. řemeslníci, obchodní zástupci, pojišťovací agenti apod. Dále pak může být práce vykonávána kdekoliv mimo domov (aby se nejednalo o home-office, což je de facto forma práce na dálku), například je práce vykonávána z kavárny, pláže, knihovny apod.

---

<sup>6</sup> Jde o odkládání povinností do budoucnosti, místo vyřízení teď, kdy dáme přednost pohodlnější činnosti.

- Konto pracovní doby

Pojem konto pracovní doby znamená, že zaměstnavatel není povinen naplnit stanovenou týdenní pracovní dobu. V běžném pracovním poměru zaměstnavatel přiděluje práci v rozsahu týdenní pracovní doby podle § 79 zákoníku práce, nebo podle § 80 zákoníku práce v případě kratší pracovní doby. Dále také platí, že konto pracovní doby může být sjednáno pouze vnitřním předpisem, anebo na základě kolektivní smlouvy, a to pouze u takového zaměstnavatele, u kterého nepůsobí odborová organizace. Konto nesmí být také uplatňováno u některých veřejných zaměstnavatelů, kteří jsou uvedeni v zákoně, zejména pak ve státní správě.

Charakteristické pro tento institut je nerovnoměrné rozvržení pracovní doby, které se započítává v tzv. vyrovnávacím období. Vyrovnávací období slouží k určení rozdílu mezi skutečně odpracovanou pracovní dobou a stanovenou týdenní pracovní dobou. Toto období nesmí přesáhnout po sobě jdoucích 26 týdnů, prodlouženo však může být díky kolektivní smlouvě až na 52 týdnů po sobě jdoucích. Zaměstnavatel je povinen vést v případě využívání tohoto institutu účet pracovní doby a účet mzdy. Dále je také povinen vypracovávat rozvrh pracovní doby a musí s ním seznámit zaměstnance nejpozději jeden týden v předstihu. Ačkoliv konto pracovní doby už existuje léta, nenachází široké uplatnění v praxi, jak to pravděpodobně zákonodárci zamýšleli. Mnohé odrazuje komplikovanost tohoto institutu a nespátřují v něm přílišnou flexibilitu. Dále se objevují tvrzení, že se jedná o větší administrativní zátěž. Tento institut má určitě svůj potencial, např. u zaměstnavatelů, kteří se potýkají se sezónními výkyvy poptávky, anebo s velkými nárazovými zakázkami, je však potřeba mít dobrý propracovaný interní systém a dobře nastavené procesy. ([www.epravo.cz](http://www.epravo.cz))

- Agenturní zaměstnávání

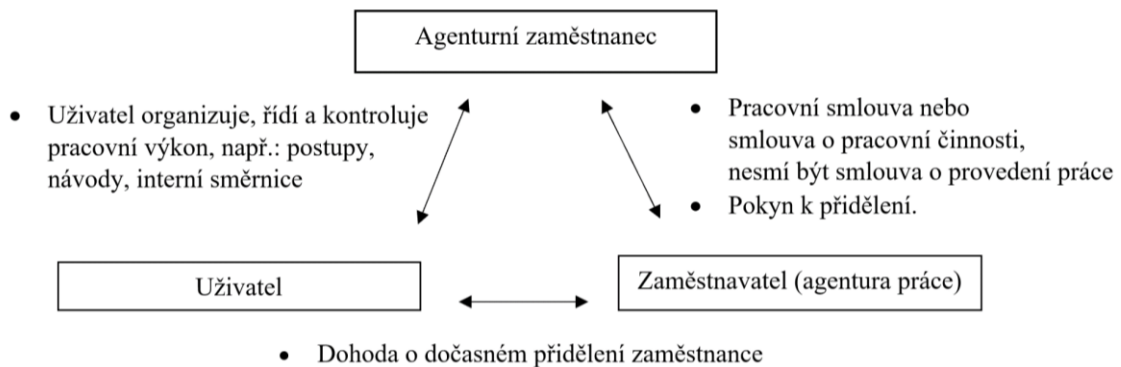
Dle zákona č. 262/2006 Sb. zákoníku práce se agenturní zaměstnávání specifikuje v § 307 až § 309. Jedná se o formu vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem skrze smlouvu, která je v souladu s platnými právními předpisy České republiky, kde vstupuje tzv. uživatel, což je třetí strana. V principu jde o pronájem pracovní síly, neboť agentura práce přiděluje jinému zaměstnavateli svého zaměstnance k výkonu práce.

Využívání pracovních agentur přináší výhody i nevýhody. Jedna z výhod z hlediska nákladů zaměstnavatelů spočívá v tom, že díky agenturním zaměstnancům je redukován počet kmenových zaměstnanců, a tím dochází ke snižování mzdových nákladů organizace. Dále je tím také posílena efektivita ve vztahu produkce/počet zaměstnanců a může být využívána

flexibilit pracovní síly, kterou mohou zaměstnavatelé snadno získat, a také snadno uvolnit. Další výhodou může být pro samotné agenturní zaměstnance v tom, že získávají zkušenosti z různých firem a vykonávaných různých činností, poznávají nová místa a kulturu v jednotlivých organizacích, nové lidi, a to jim může pomoci v rozhodování do budoucna, jakou profesi by chtěli vykonávat. Jako negativum se jeví absence tzv. sociálního zakotvení ve společnosti, neboť se skrze agenturní zaměstnávání nedá dobře budovat kariéra. Riziko je také spojeno s rychlou ztrátou práce za ekonomicky neblahých podmínek, zkrátka není zde garance jistého zaměstnání ani kariérního postupu. (Gillernová, 2011, s. 189)

V minulosti byly agentury kritizovány kvůli špatným pracovním podmínkám a nízkým mzdám. V roce 2017 díky novele o zaměstnanosti se pravidla zpřísnila a stanovila povinné kauce pro pracovní agentury, stejné pracovní podmínky pro agenturní zaměstnance jak pro kmenové zaměstnance a zrušila zprostředkovávání dočasné práce v určitých profesích. Agenturní zaměstnávání v České republice využívají ve velké míře cizinci a počet stále roste. V roce 2015 pracovalo na území Česka 76 074 cizinců, v roce 2019 počet narostl na 165 439 cizinců. (www.eurozpravy.cz).

Obrázek 3 Schéma agentury práce (www.dpwork.cz)



### 2.2.2 Další flexibilní formy práce

- Job sharing

Job sharing neboli sdílené pracovní místo je dle zákoníku práce § 317, písm. a) institut s účinností od 1. 1. 2021, jenž umožňuje, aby pracovní místo sdíleli dva nebo více zaměstnanců, kteří si sami po předchozí domluvě se zaměstnavatelem rozvrhovali svou pracovní dobu a práci jako takovou, přičemž činí ve vzájemné spolupráci a dohodě. Přihlížejí tak ke svým osobním potřebám a umožňuje jim to lépe sladit pracovní a rodinný život.

Podmínkou pro zavedení tohoto institutu je dohoda mezi každým dotčeným zaměstnancem a zaměstnavatelem, kdy individuálně řeší způsob rozvrhované pracovní doby, a to obzvláště stanovení časových úseků, ve kterých si budou moci zaměstnanci rozvrhnout pracovní dobu tak, aby byla požadovaná činnost zajištěna. (ppropo.mpsv.cz)

- Stlačený pracovní týden

Tato forma flexibilního pracovního úvazku není zákonem nijak speciálně upravena. V případě stlačeného pracovního týdne neboli kratšího pracovního týdne, jde o situaci, kdy si zaměstnanec odpracuje stanovenou týdenní pracovní dobu, a to za méně než 5 pracovních dnů v týdnu, přičemž délka směny nesmí přesáhnout 12 hodin. Takové rozhodnutí lze individuálně domluvit mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, či obdobně jako u výše zmíněných forem tak lze stanovit vnitřními předpisy. (www.cssz.cz)

- Bridge days

Bridge days jsou dny volna, které propojují svátky s víkendy. Tento benefit rovněž nemá oporu v právní úpravě. Jedná se o dny pracovního volna, které nařídí zaměstnavatel a zaměstnancům náleží náhrady mzdy či platu. Takový postup je možné považovat za navýšení pracovního volna a zaměstnavatel by ho mohl sjednat v kolektivní smlouvě, nebo zařadit do vnitřního předpisu. Příkladem bridge days může být situace, kdy v České republice spadají státní svátky 5. a 6. července na pracovní dny středa a čtvrtek. Zaměstnavatel by tak mohl určit 7. července, který spadá na pátek, jako bridge day. (Jouza, 2020)

- Career break

Career break je pojem, který by se dal přeložit doslovně „Kariérní pauza“. Zaměstnavatel schválí zaměstnanci neplacené volno, které může zaměstnanec využít pro více důvodů, například pro péči o rodinu, zdravotní problémy, či jako prevenci proti syndromu vyhoření,

pro cestování, studium nebo dobrovolnické práce. Výhodou využití neplaceného volna, aniž by zaměstnanec musel podat výpověď, se jeví to, že zaměstnavatel nemusí přijít o kvalifikovaného zaměstnance a zaměstnanec se poté může vrátit do svého zaměstnání. Nevýhodou můžou být personální komplikace pro zaměstnavatele při zajištění chodu společnosti.

Podle Forbes je career break hojně využíván v zahraničí, a to v západních státech. V České republice není natolik využíván, ale v budoucnu se dá očekávat nárůst oblíbenosti tohoto nástroje na podporu work life balance, a to tím, že mileniálové budou tvořit větší část ekonomicky aktivního obyvatelstva ([www.forbes.com](http://www.forbes.com)). Jestliže se budou zaměstnavatelé chtít stát lukrativnějšími na trhu práce pro mileniály, budou muset vědět, jaká očekávání a hodnoty mileniálové mají. Dle výzkumu ManpowerGroup je work life balance pro mileniály na třetím místě v žebříčku hodnot toho, co by měl zaměstnavatel nabídnout ([www.manpowergroup.cz](http://www.manpowergroup.cz)).

### **2.3 Nástroje zajišťující péči o závislé členy rodiny**

Soukromé nástroje na podporu work life balance s ohledem na péči o členy rodiny se mohou dělit na ty, které zajišťují nezbytnou péči o nemohoucí členy rodiny, anebo na podporu udržování vztahu a prohlubování společných zážitků. Co se týče nezbytné péče o jednotlivce rodiny, tak jsou zde nástroje, které mají ukotvení v zákoně, a pak ty, které zaměstnavatel může zavést pro zvyšování péče o své zaměstnance.

Mezi zákonem dané nástroje na podporu péče o závislé členy rodiny v případě pracujících osob, jsou například peněžita pomoc v mateřství, rodičovský příspěvek, otcovská dovolená, prostor pro kojící matky, ošetřovné, dlouhodobé ošetřovné atd. V oblasti péče o zaměstnance s ohledem na rodinný život (příčemž se tak zaměstnavatel stává lukrativnějším na trhu práce) jsou tak firemní školky, prázdninové programy pro děti a různé akce dané společností pro zaměstnance a členy jejich rodin (dětí, vnoučata, senioři apod.)

V případě finančních podpor prorodinné politiky, které vyplácí Česká správa sociálního zabezpečení v případě sociálních událostí, které souvisí s péčí o členy rodiny (peněžita pomoc v mateřství, otcovská dovolená, ošetřovné, dlouhodobé ošetřovné, vyrovnávací příspěvek v těhotenství a mateřství), je podmínkou nemocenské pojištění (odvod sociálního pojištění, u zaměstnanců je to fakultativně, u osob samostatně výdělečně činných obligatorně). Explicitní podmínky pro čerpání těchto finančních podpor jsou vymezeny v zákoně č. 187/2006 Sb., Zákon o nemocenském pojištění.

Existuje mnohem více nástrojů, jak podpořit sladování pracovního život s rodinným/soukromým životem z pohledu zaměstnavatele. Kašparová a Kunz (2013, s. 78) jako příklad uvádějí benefity jako vitaminové balíčky, „sick days“, poradenství či právní služby v případě finančních tísň, rozvodů apod., podpora při harmonizaci práce a rodinného života formou sezení, kruhu důvěry, podnikové vzdělávání na podporu zvládnání stresu, prevence syndromu vyhoření atd., podpora studia zaměstnanců při zaměstnávání, různé wellness programy a sportovní vyžití. Udržování kontaktu se zaměstnanci i během jejich rodičovské dovolené a existence strategií postupného návratu do zaměstnání po delší pauze (nemusí se jednat jen o rodičovskou dovolenou), nebo naopak postupné zkracování úvazku před odchodem do důchodu. Organizují se také podnikové akce, například na den dětí pohádkový les, sportovní dny apod. Využíván je také jeden den práce pro neziskový sektor či místní komunitu, kdy zaměstnanci tento den mají zaplacený, jako odpracovaný klasicky v zaměstnání, ale místo toho vykonávají dobrovolnickou práci. Tato aktivita je známa pod pojmem „give and gain days<sup>7</sup>“.

## 2.4 Následky absence work life balance politiky

Jestliže se zaměstnanci nedaří dostatečně sladovat pracovní a soukromý život, může to mít dopad na jeho psychické rozpoložení, což se poté může odrazit na pracovním výkonu a kvalitě odváděné práce. V případě dlouhodobější nespokojenosti zaměstnance s podmínkami a průběhem vykonávání práce s nerovnováhou v různých oblastech života s prací, vzniká problém, který může mít fatální dopady. Preventivně by tak měly být zavedeny prvky work life balance u každého zaměstnavatele. Absence work life balance politiky může způsobit například stres na pracovišti a tím zvýšenou fluktuaci či nemocnost zaměstnanců, workoholismus nebo syndrom vyhoření.

Stres na pracovišti je jeden z velmi závažných fenoménů, který ovlivňuje jak zdraví zaměstnanců, tak i jejich kvalitu a produktivitu práce. Tato neblahá skutečnost je potvrzena průzkumem Univerzity Karlovy pod taktovkou Všeobecné fakultní nemocnice v Praze, podle nichž je zaměstnání zdrojem stresu u 39 % Čechů. (NP 4/2020).

Ve všeobecném měřítku v posledním roce, kdy Českou republiku spolu s celým světem zasáhla pandemie Covid-19, ukazují mnohé studie vysoký nárůst hladiny stresu, úzkosti a depresí. V České republice proběhl průzkum ohledně pracovního trhu a dopady na něj

---

<sup>7</sup> Jedná se o „den firemního dobrovolnictví“, což je tradiční iniciativa, kde cílem je zapojit firemní dobrovolníky k odborné pomoci i manuální činnosti pro komunity, ve kterých žijí.

z důvodu pandemie covid 19. V něm Hedvičáková a Kozubíková (2021, s.7) tvrdí, že kvůli této pandemii se zaměstnanci cítí izolováni, ve stresu, strachu a také znepokojení se současnou situací. Největší stres zažívají například zaměstnanci v kritické infrastruktuře<sup>8</sup>. Úzkosti cítí ti pracovníci, kteří vykonávají svoji práci pouze ve formě home office, stres nejčastěji ti, kteří jsou ohroženi ztrátou zaměstnání. ([www.digilib.uhk.cz](http://www.digilib.uhk.cz)) Ve velkém množství odborných studií ze zahraničí, které souvisejí s pandemií Covid-19, se vyskytují obavy, že mimo existenci zjevných fyzických příznaků a důsledků osob, které prodělaly nemoc covid 19, se objevu také poškození veřejného duševního zdraví. ([www.link.springer.com](http://www.link.springer.com)) V případě veřejného duševního zdraví probíhá ve spolupráci s 110 zeměmi rozsáhlá mezinárodní studie o covid 19 a vlivu na tělesnou a duševní pohodu respondentů. Národní Ústav duševního zdraví provádí výzkum, který je mimo jiné zaměřen na dotazy na vykonávané profese (obzvlášť na zdravotníky, policie, hasiče, armádní složky a další profese krizové infrastruktury). ([www.nudz.cz](http://www.nudz.cz)) Tyto studie budou jistě velmi zajímavým zdrojem pro další výzkumy a doporučení pro oblast work life balance určitých profesí.

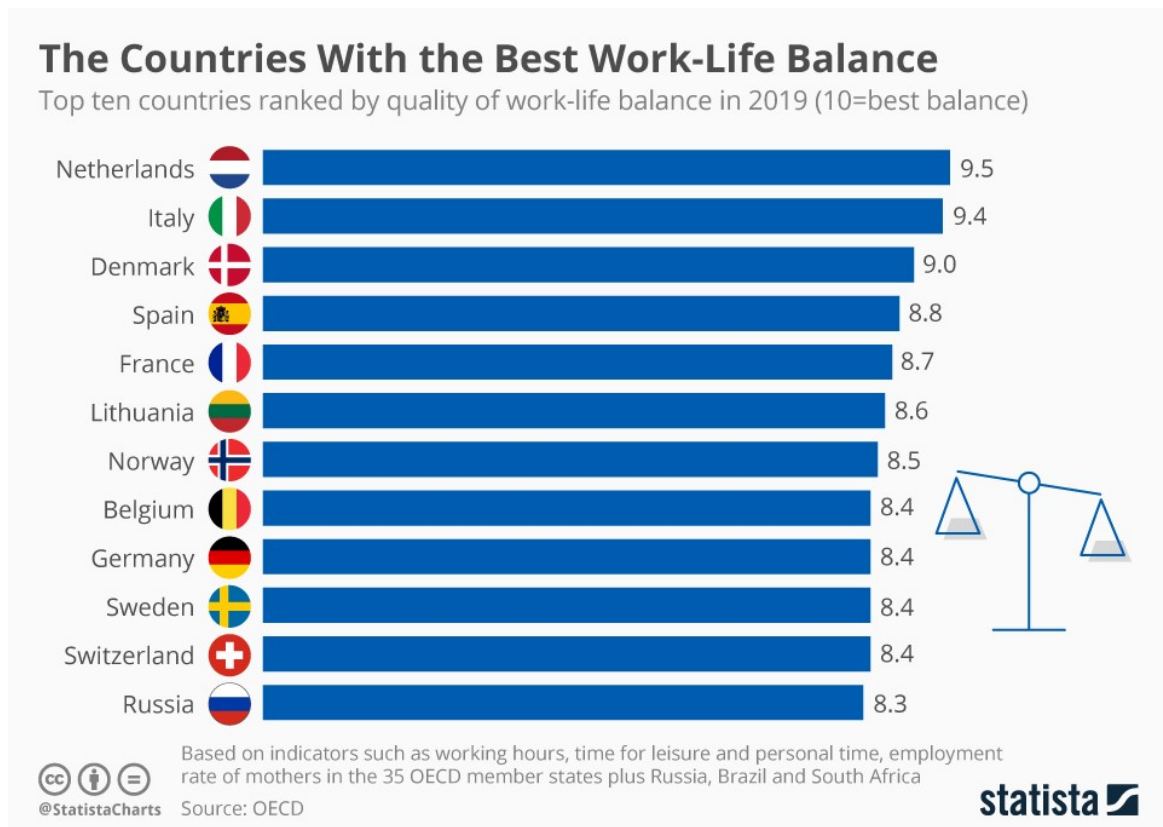
Syndrom vyhoření neboli burnout je dlouhodobý proces, který sílí nejen se vztahovými vazbami mezi organizační strukturou a lidmi, ale také odpovědností člověka. Postupná tvorba syndromu vyhoření i jeho následná léčba nese dlouhodobý proces. Jde o nebezpečný stav chronického stresu, který často postihuje lidi s vysokým vytížením, vysoce kvalifikované pracovníky a pracovníky s psychicky náročnou náplní práce. Syndrom vyhoření zasahuje jak do profesní úrovně, tak i do osobního života. Mezi známky syndromu vyhoření patří chronická únava, nespavost, změny nálad a ztráta radosti, zapomínání či zhoršená koncentrace a pozornost, tělesné příznaky typu bolesti na hrudi, dušnost, mdloby, palpitace srdce. Mohou se také objevovat častější nemocnost, ztráta chuti k jídlu bolesti hlavy, úzkosti apod. Jako prevence proti syndromu vyhoření pro jednotlivce se doporučuje praktikovat dobrý time management a organizaci práce, schopnost říkat „ne“, striktně vymezovat čas mezi prací a soukromým životem. Pro zaměstnavatele se doporučuje dostatečně využívat nástroje work life balance, poskytovat školení ohledně duševního zdraví, team buildingy apod. (Ptáček, Raboch, Kebza, 2013, s. 147)

---

<sup>8</sup> Jde o infrastrukturu, která je klíčová pro chod ekonomiky a společnosti. Její ochrana je důležitá, aby nenastala krizová situace.

Autoři indexu Better Life Index poznamenávají, že pracovní doba je jeden z hlavních ukazatelů v rovnováze mezi pracovním a soukromým životem. Důkazem by tak mohl být také výzkum Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD), který zjišťoval, jaké země mají nejlepší úroveň work life balance na základě pracovní doby, volného času a času na osobní život apod.

Obrázek 4 Země s nejlepší úrovní work life balance (www.statista.com)



Obecně prospěšná společnost WOMEN FOR WOMEN, která se zabývá podporou rodin, zejména samoživitelů/samoživitelek a jako jediná je členem organizace COFACE Families Europe, což je záštita prosazování potřeb rodin jak v Evropské unii, tak i za jejími hranicemi, se snaží upozorňovat na dopady životní nerovnováhy v rodinách samoživitelů. Tvrdí, že finanční zabezpečení a péče o děti je velmi stresujícím faktorem u samoživitelů/samoživitelek. Při absenci nástrojů na podporu work life balance má zaměstnanec pocit, že by měl rezignovat na kariéru, méně pracovat a více se věnovat péči o děti. To má mnohdy dopad na nižší úroveň materiálních věcí kvůli úbytku financí. Taková situace má však vliv i na sociální izolaci dítěte od jeho vrstevníků, protože z finančních důvodů se nezúčastňuje škol v přírodě, školních výletů, nechodí do zájmových kroužků. V případě, kdy rodiče příliš pracují, aby zajistili finance na veškeré výdaje pro plnohodnotné trávení volného času dítěte, tak mnohdy konají na úkor společného trávení času rodiče



s dítětem, neboť po pracovní době rodiče vyplňují čas domácími pracemi a přípravou dítěte do školy apod. (www.epravo.cz)

## 2.5 Zavádění nástrojů na podporu work life balance

Při zavádění konkrétních nástrojů pro podporu work life balance koncepce je třeba vzít v potaz různá specifika. Obzvláště je důležité klást důraz na charakter společnosti, jakou činnost daná instituce vytváří, v jakém prostředí sídlí, kolik a jaké má zaměstnance, finanční možnosti a mnoho dalšího. Tichá (2012, str. 14) dodává, že firemní kulturu<sup>9</sup> je nutné nastavit tak, aby se zaměstnancům pracovalo dobře, měli dostatečně dobré podmínky pro sladování svého pracovního a osobního života, a to platilo jak pro vrcholový management, tak i pro zaměstnance. Neméně důležité je také o těchto možnostech, nejen své zaměstnance, ale i veřejnost, informovat. Kučerová (2015) uvádí následující kroky k zavedení nástrojů na work life balance:

- Analýza současné situace a identifikace potřeb

V tomto kroku dochází ke shromažďování dat, které slouží pro zjištění současného stavu. Může se jednat o statistiky, kolektivní smlouvy, audity, interní analýzy oblastí a faktorů, které souvisí s work life balance dané instituce. Mohou se vytvořit dotazníky či ankety mezi zaměstnanci pro přínos informací a názorů, které pomohou doplnit představy o firemní kultuře dané instituce. Primárně je také potřeba určit pracovní skupinu, která se bude věnovat této problematice, protože jde o dlouhodobý proces. Může se například jednat o pracovníky personálního oddělení, oddělení komunikace, marketingu, či přímo vedení společnosti.

- Identifikace překážek

Při zavádění nástrojů work life balance se lze setkat s několika situacemi, které mohou být překážkami při realizaci, a to například v případě úzce specializovaných pozic, důležitých úkolech či samotnému charakteru pracovního místa, kdy zaměstnanci nemohou využívat flexibilní úvazky, dále také při velmi vysoké pracovní zátěži, kdy není snadné aplikovat a nalézt rovnováhu. Ve strategii, kterou daná instituce aplikuje pro své zaměstnance pro jejich lepší sladování práce s rodinou, je dobré s riziky počítat a připravit se na ně. Může se stát, že zaměstnanci nebudou ze začátku souhlasit s nastavenými nástroji pro podporu work life balance. V takovém případě je vhodné vysvětlit, co takový program obnáší a z jakých

---

<sup>9</sup> Přesná definice neexistuje, jedná se o výraz, který se používá v souvislosti s managementem, marketingem. Nositeli firemní kultury jsou všichni zaměstnanci, symboly, rituály, zvyklosti, vzorce jednání, hodnoty atd.

důvodů pro ně bude přínosem, či se inspirovat s příběhy jiných zaměstnanců, kterým tyto nástroje pomohly zlepšit rovnováhu mezi prací a soukromým životem.

- Formulace strategie

Po proběhlé analýze současné situace s možnými riziky při realizaci a určenou pracovní skupinou následuje fáze, ve které se formuluje strategie a jednotlivé podmínky při realizaci, a také metodologie. Tichá (2012) dodává, že by se měly určit priority a také zkušební doby, aby se doladřovaly postupně detaily a byl tak prostor pro reakce zaměstnanců. Dále si také vedení dané instituce musí být vědomo, jaké náklady mohou očekávat při zavádění politiky work life balance a kolik naopak mohou uspořit.

Kučerová (2015) také doporučuje se inspirovat již existujícími strategiemi či programy work life balance v podobných institucích, ať už v České republice, tak v zahraničí, což může pomoci zjistit, jaké kroky dané instituci pomohly, a které nikoliv. Tyto informace pak mohou ušetřit náklady, ať už časové, nebo třeba i finanční.

- Uvedení do praxe

Je významné sledovat legislativu, protože se neustále mění. Průběžné sledování a vyhodnocování efektivity využívání nástrojů work life balance je klíčové pro stálé zlepšování situace v dané společnosti. Při sledování situace je vhodné si klást otázky: Jak se zvětšila/zmenšila pracovní zátěž a objem práce? Stabilizoval se personál/fluktuace? Jak se změnila nemocnost/absence? Jací zaměstnanci nejvíce využívají nástroje work life balance?

Tichá (2012) doporučuje, aby se veškeré formy a nástroje work life balance politiky v dané instituci zdokumentovaly a zveřejnily všem zaměstnancům, aby byly co nejvíce předávány informace o této oblasti. Tímto krokem se přispěje k transparentnosti firemní kultury. Informovanost přispívá k motivaci, podporuje vztahy mezi zaměstnavateli, vedoucími a zaměstnanci, a také nastává spravedlivý přístup pro všechny zúčastněné.

### 3 WORK-LIFE BALANCE A EU

V této kapitole se práce zabývá systematickou analýzou vývoje debaty politiky v harmonizaci pracovních a rodinných životů občanů Evropské unie (EU). Počátky zmínek nesahají do samotného počátku fungování EU, respektive Evropského společenství. Debata k této problematice započala až v novém tisíciletí, a to především ve sféře podnikatelů. Až později se začalo diskutovat v rámci místních samospráv a sociální politiky jednotlivých států. Zájmy EU byly a jsou o dosahování vyváženého ekonomického růstu a současného zlepšování kvality života. EU chápe koncepci work life balance nejenom ve spojitosti se sociální politikou, ale také v oblasti rovných příležitostí žen a mužů.

Zprvu se primární právo EU pojilo s obecnými hodnotami jako zaměstnanost, ekonomický růst a svoboda, než že by se jednalo už přímo o problematiku sladování rodinného a pracovního života. Důkazem jsou tak Římské smlouvy z roku 1957, které apelují na ekonomický růst a zaměstnanost. V roce 1992 ve Smlouvě o Evropské unii byly zmiňovány rovné podmínky jak ve veřejném, tak i v soukromém životě. Navíc také vznikla tzv. těhotenská směrnice (směrnice Rady 92/85/EHS), která garantuje zvláštní zacházení s ženami v situacích, které jsou spojené s biologickou podstatou mateřství, a to například rovné zacházení, ochrana před rizikovými faktory v práci, právo na dovolenou spojenou s mateřstvím a lékařské prohlídky, které se mohou uskutečnit v pracovní době s náhradou mzdy. V otázce rovnosti z hlediska genderu je zmínka ve Smlouvě o fungování Evropské unie z roku 2008, která odstraňovala veškeré formy diskriminace. V pojmenování o podpoře sladování rodiny s prací se hovoří až v roce 2009 v Lisabonské smlouvě: Charta základních práv Evropské unie.

Co se týče otázky stresu na pracovišti z pohledu EU, tak byla přijata Rámcová dohoda EU 8. října 2004, která byla dohodou mezi sociálními partnery. Členskými státy bylo uloženo tuto dohodu implementovat do svých jednotlivých vnitrostátních předpisů. V České republice se tak však dosud nestalo. Obsahem této dohody je charakteristika stresu na pracovišti, výčet rizikových faktorů a doporučení zaměstnavatelům. (NP 4/2020)

Když se zaměříme na vývoj směrnic Rady Evropské unie, které jsou velmi důležité v rámci sladování při formování politiky, protože se snaží sblížit národní legislativy států, které jsou členy EU, potvrdíme si informaci, že v počátcích Evropského společenství se zacházelo s obecnými pojmy, jako například „rovné zacházení“, což nalezneme ve směrnici Rady 76/207/EHS z roku 1976. V roce 1992 vznikla směrnice Rady 92/85/EHS, která se zabývá

rovněž rovným zacházením, ochranou matek a mateřskou dovolenou. V letech 1996 a 1997 vznikaly směrnice Rady (Směrnice Rady 96/34/ES, 96/87/ES a 97/81/ES), jež zmiňují rodičovské volno/dovolenou, systém sociálního zabezpečení, zkrácený a částečný úvazek. V roce 2000 se ve směrnici Rady 2000/78/ES rozebírá tematika diskriminace na pracovišti a v 2010 proběhla revize rodičovské dovolené na základě směrnice Rady 2010/18/EU (tato směrnice se ruší od 2.8.2022). V této směrnici je Ustanovení 6, které říká, že by členské státy měly připravit právní rámec takový, díky kterému by byla garance lepšího sladování rodinného a pracovního života po mateřské dovolené. Dále je zde také zmíněno, že jak zaměstnavatel, tak i zaměstnanec by měli dbát v průběhu mateřské dovolené o udržování vzájemného kontaktu pro snadnější nástup do zaměstnání po mateřské dovolené. Z toho plyne, že povinnost nelpí pouze na členských státech, ale také na jednotlivcích.

Je důležité zmínit návrh směrnice, která pojednává o rovnováze mezi pracovním a soukromým životem pečujících osob a rodičů. Tento návrh směrnice byl zveřejněn v roce 2017 a dá se konstatovat, že je to snaha o reflektování změn v moderní společnosti. V návrhu jsou uvedeny jak legislativní, tak i nelegislativní opatření, která jsou směřovaná právě i na jednotlivce, ať už rodiče s malými dětmi, či osoby, které pečují o starší členy rodiny. Obsahují 4 priority, které navrhuji úpravy v dovolené otcovské, rodičovské, pečovatelské a pružném uspořádání pracovní doby.

Dá se konstatovat, že Česká republika již zareagovala na tyto návrhy. V roce 2018 se zavedla novela, která pro nemocensky pojištěné otce přiznává otcovskou dovolenou, která se vyplácí za 7 kalendářních dnů. Otcové jsou tak uvolnění z práce a náleží jim 70 % z denního vyměřovacího základu. Dle České tiskové kanceláře by mělo dojít v srpnu 2022 ke změnám podmínek čerpání otcovské dovolené v souladu se směrnicí EU o rovnováze mezi pracovním a soukromým životem (z června 2019). Podle ní by otcovská dovolená neměla být kratší než deset dnů ([www.pravniprostor.cz](http://www.pravniprostor.cz)). Obdobou pečovatelské dovolené je dlouhodobé ošetrovné, na které má rovněž nárok nemocensky pojištěná osoba, která po dobu 3 měsíců pečuje o osobu a náleží mu 60 % z denního vyměřovacího základu. Blíže specifikované podmínky pro nárok těchto dávek je v zákoně č. 187/2006 Sb. o nemocenském pojištění.

Co se týká zrušení dosavadní směrnice Rady č. 2010/18/EU od 2.8.2022 a následně platnosti nové směrnice EU o rovnováze mezi pracovním a soukromým životem rodičů a pečujících osob, tak ta mimo jiné uvádí, že členské státy musí přijmout nezbytná opatření, aby zajistili to, že každý pracovník má mít individuální právo na rodičovskou dovolenou, která by měla trvat nejméně 4 měsíce. Pracovněprávní předpisy v České republice jsou s celkovou

směrnicí v souladu. Jediné, co je nutné zajistit, je, aby délka rodičovské směrnice byla v délce nejméně 4 měsíců. (Jouza, 2020)

Evropská komise vydala několik strategických dokumentů vztahujících se na rodinou politiku. Jedním z nich je například dokument nazývaný se „Barcelonské cíle“, který doporučuje, aby členské státy usnadnily návrat druhého rodiče (zejména ženy) do zaměstnání, a to prostřednictvím daňových zvýhodnění a pružněji nastaveného trhu práce. Dále pak doporučuje, aby členské státy umožnily cenově dostupná a kvalitní zařízení pro děti, obzvláště pro děti mladších tří let v zařízeních předškolní péče (Evropská Rada, 2012). Co se týče zařízení pro děti mladších tří let, tak Česká republika tyto cíle nenaplnila dostačujícím způsobem. Komise proto rozeslala i dalším devíti státům, které nejhůř spolu s ČR plnily závazky stanovené Barcelonskými cíli, doporučení ke zlepšení rodinné politiky.

Petr Nečas, který byl v té době místopředseda vlády a ministr práce a sociálních věcí argumentoval, že *„Barcelonské cíle byly schváleny v roce 2002 bez účasti nových členských států, které vstoupily do EU v roce 2004. Nové členské země přitom právě do otázky, která se úzce dotýká velmi citlivé sféry péče o děti, mohou vnést i vlastní specifické a historické zkušenosti a poznatky. I Česká republika má v bohaté zkušenosti s rozvinutým systémem kolektivní péče o děti v éře totalitní diktatury – s jeho pozitivními i negativními důsledky“*. Dále také dodává: *„chybí poptávka. Postrádá logiku stavět pečovatelská zařízení tam, kde rodiny upřednostňují jiný model péče o děti. A měnit poptávku z Bruselu zkracováním rodičovské dovolené a příspěvků je nemyslitelné, nehledě na to, že jde o kompetenci členských zemí. Již nyní má Evropská byrokracie u evropských občanů velmi špatné jméno a jen těžko by jej takový tlak z Bruselu vylepšil. Také celoevropské průzkumy prokazují zcela odlišné rozložení priorit v oblasti slučitelnosti rodiny a zaměstnání mezi různými částmi Evropy – zvláště pak mezi starými a novými členskými zeměmi či mezi severní a jižní Evropou.“* (www.vlada.cz)

Protože Barcelonské cíle nebyly úspěšné, jak se předpokládalo, přistoupila Evropská komise k opětovnému projednávání kritérií a jejich zařazení mezi prioritní cíle EU na období do roku 2020. V roce 2010 byl tak odhlasován Horizont 2020, jakožto snaha o překonání ekonomické krize. Tato strategie sloužila jako referenční rámec pro aktivity, jež byly naplňovány jak na národní, tak i na regionální úrovni. Společné evropské cíle členské státy přejaly a jednotlivě rozpracovaly. Kontrola plnění je uskutečňována v rámci Evropského semestru.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 WORK LIFE BALANCE VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ

Veřejná (nebo také státní) správa je činnost, která souvisí s řízením veřejných záležitostí a poskytováním veřejných služeb ve veřejném zájmu. Skládá se z veřejných institucí, mezi které patří instituce státu jako celek, například úřad vlády, ministerstva, Státní ústav pro jadernou bezpečnost atd. Pak zde patří regionální či městské instituce, např. městské úřady, okresní správy sociálního zabezpečení atd. Mezi státní zaměstnance však mimo úředníky patří také lékaři ve státních nemocnicích, učitelé na státních školách, policie i hasiči.

Instituce veřejné správy, respektive stát, patří mezi významné zaměstnavatele. Je to dáno výjimečným charakterem výkonu práce v tomto sektoru, a to je zajištění veřejného zájmu a chodu státu na základě politických a zákonodárných rozhodnutí. Svou práci musí úředník vykonávat nestranně, musí se vyvarovat střetu zájmu, nesmí přijímat dary či jiné výhody, měl by řádně hospodařit s prostředky, jež mu byly svěřeny k výkonu práce, zachovávat mlčenlivost a pravidla slušnosti. Stát svým zaměstnancům nabízí velmi stabilní zaměstnání, jisté finanční podmínky, získání rozsáhlých zkušeností a profesního rozvoje a zaměstnanecké výhody.

Charakteristické negativní vlastnosti přináší práce ve veřejném sektoru v tzv. tabulkových platech, kdy zejména pro začínající pozice se jedná o nízké platové ohodnocení. Velmi často je kladen důraz na formální atmosféru a hierarchii. Oproti soukromému sektoru je pracovní prostředí méně uvolněné. Jsou vymezeny jasné interní postupy, které je nutno dodržovat a existuje přísná byrokracie. Dalším negativem pro práci ve veřejném sektoru může být fakt, že společnost má všeobecně nedůvěru k politice, ke státním institucím a úředníkům, oproti západním zemím Evropy, kde je situace lepší.

Využívání nástrojů k work life balance pro zaměstnance, kteří vykonávají zaměstnání v oblasti veřejné správy, má svá specifika. V zákoníku práce nejsou žádné specifikované výjimky, až na konto pracovní doby, což je nástroj pro podporu work life balance, ale zákonem je přímo zakázán u zaměstnavatelů ve státní správě. U některých zaměstnanců je i omezení z důvodu charakteru vykonávané pracovní pozice, například úředníci, kteří vyřizují agendu tzv. klientských dnů. U nich je možné sjednat home office mimo tyto dny (mimo úřední dny). U jiných profesí v administrativních, anebo hospodářských úsecích, například účetní, lze home office sjednat bez větších obtíží.

Problémy v oblasti work life balance u zaměstnanců ve veřejné správě nastávají nejčastěji v následujících případech:

- pevně daná pracovní doba v úředních dnech;
- vysoké procento zaměstnaných žen a s tím spojené odchody na mateřské a rodičovské dovolené;
- důležitost stálého rozvoje;
- omezený home office;
- obtížné zajištění nabízených benefitů všem zaměstnancům po celé ČR z důvodu rozdílného umístění jednotlivých institucí.

Sborník z mezinárodních konferencí, které se týkaly sladování pracovního, osobního a rodinného života ve státní službě, jež byla pod taktovkou ombudsmana – veřejného ochránce práv a pod záštitou Evropského sociálního fondu – operačního programu pro zaměstnanost shrnuje dosavadní poznatky v této oblasti. Bývalá ombudsmanka, Anna Šabatová<sup>10</sup>, se zabývala tématem work life balance velmi intenzivně, například v letech 2017 a 2018 se soustředila v rámci osmnáctiměsíčního projektu „Služba šitá na míru“ na naplňování povinnosti služebních úřadů vytvářet podmínky pro sladění osobního a rodinného života s výkonem státní služby, přičemž plynule navázala na konferenci konanou v říjnu 2014, jež obsahovala její projev na tuto problematiku. ([www.ochrance.cz](http://www.ochrance.cz))

Zákon o státní službě, který je účinný od začátku roku 2015, stanovuje služebním úřadům, aby vytvářely podmínky pro státní zaměstnance k lepšímu sladování rodinného a osobního života s výkonem státní služby, a to prostřednictvím pružného rozvržení služební doby, kratší služební dobou a dalších nástrojů. Od toho samého roku musí také služební úřady věnovat pozornost work life balance tím, že Ministerstvo vnitra musí každoročně odevzdávat vládě zprávu o stavu sladování. Dále taky Šabatová zmiňuje, že v rámci její vlastní výzkumné aktivity, kdy se zaměřila na ministerstva jako ústřední orgány veřejné správy, se snažila doplnit informace o možnosti a další pohledy, jak získávat a vyhodnocovat data o work life balance ve veřejné správě. Zkušenosti s koncepcí work life balance obohatila také praxe ze zahraničí a doporučení, čemuž došlo k přiblížení představy evropských institucí o nástrojích, které by v budoucnu členské státy měly zavádět, aby podpořily sladování. ([www.ochrance.cz](http://www.ochrance.cz))

---

<sup>10</sup> Byla ve funkci ombudsmanky 18.2.2014 – 18.2.2020



## 5 VYBRANÝ INSTITUT VEŘEJNÉ SPRÁVY V OKRESE VSETÍN

V souvislosti s touto diplomovou prací je pro zkoumaný institut veřejné správy používán obecný výraz „vybraný institut veřejné správy“ a „úřad“, jelikož si tento institut nepřál zveřejňovat bližší interní informace. Další důvod pro nezveřejnění zkoumaného úřadu/instituce mimo ochrany osobních údajů je ten, že diplomová práce si klade za cíl vytvořit obecné principy a nástroje pro zlepšení work life balance, které by se mohly aplikovat i v jiných institucích veřejné správy.

### 5.1 Charakteristika vybrané instituce veřejné správy

Vybraná instituce veřejné správy v okrese Vsetín každoročně vydává výroční zprávu, která popisuje vedení instituce, podrobněji se zabývá organizační strukturou, aktualizuje například personální údaje svých zaměstnanců, podává zprávy o činnosti jednotlivých odborů/oddělení apod. V době psaní této diplomové práce byla již vydaná výroční zpráva za rok 2020, tudíž bude autorka práce vycházet z této zprávy.

Tabulky níže porovnávají počty žen a mužů, kteří vykonávali zaměstnání ve vybrané instituci za rok 2019 a 2020. V roce 2020 bylo zaměstnáno ve vybrané instituci celkem 261 pracovníků. Z dat můžeme konstatovat, že ve vybrané instituci veřejné správy pracuje o cca třetinu více žen jak mužů. V roce 2020 se uzavřelo méně nových pracovních poměrů a proběhlo méně jmenování do funkce oproti roku 2019. Z mateřské a rodičovské dovolené se vrátilo více žen a mužů, než tomu bylo v roce 2019. Úbytku zaměstnanců v celkovém počtu v roce 2020 bylo také méně, než tomu bylo v roce 2019.

*Tabulka 4 Počet žen a mužů pracujících ve vybrané instituci (vlastní zpracování dle výroční zprávy vybrané instituce veřejné správy za rok 2020)*

Rok	n – absolutní četnost		(% ) – v procentech	
	Žena	Muž	Žena	Muž
2019	162	94	63,3	36,7
2020	169	92	64,8	35,2

Následující tabulky ukazují věkové složení a ukončený stupeň vzdělání zaměstnanců vybrané instituce veřejné správy. Zajímavým faktem je, že nejvyšší hodnoty počtu zaměstnanců jsou ve věkových kategoriích 26–35 let, 46–55 let a 56 a více let. Naopak nejnižší hodnoty v počtu zaměstnanců jsou ve věkové kategorii 18–25 let a 36–45 let. To, že věková kategorie 18–25 let má nejmenší zastoupení může být důsledkem toho, že většina zaměstnanců má vysokoškolské vzdělání, a právě v tomto věku mladí lidé nejčastěji studují vysoké školy. Dalším důvodem může být fakt, že na určité pracovní pozice je žádaná určitá délka praxe, a tudíž člověk ve věku 18–25 let nemá dostatečnou praxi, aby se na dané místo mohl hlásit. Hodnoty počtu pracovníků ve věkové kategorii 56 a více let upozorňují na potřebu zaměstnavatele připravit se na stárnutí zaměstnanců a jejich odchodu do důchodu.

*Tabulka 5 Počet pracovníků vybrané instituce veřejné správy dle věkové kategorie (vlastní zpracování dle výroční zprávy vybrané instituce veřejné správy za rok 2020)*

Věková kategorie	2019	2020
18–25 let	23	20
26–35 let	61	63
36–45 let	42	43
46–55 let	72	75
56 a více let	58	60

*Tabulka 6 Dosažené vzdělání pracovníků (vlastní zpracování dle výroční zprávy vybrané instituce veřejné správy za rok 2020)*

Typ vzdělání	Počet zaměstnanců v roce 2020
SŠ s maturitou	261
VOŠ	8
VŠ – bakalářské	67
VŠ – magisterské	59
VŠ – doktorské	4

*Tabulka 7 Fluktuace pracovníků (vlastní zpracování dle výroční zprávy vybrané instituce veřejné správy za rok 2020)*

Událost	2019	2020
Nově uzavřený pracovní poměr	34	18
Jmenování do funkce	3	1
Návrat z mateřské a rodičovské dovolené	1	6
<b>Celkem</b>	<b>+ 38</b>	<b>+ 25</b>
Ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnance	8	2
Ukončení pracovního poměru na dobu určitou	5	1
Ukončení pracovního poměru dohodou	12	13
Odchod na mateřskou dovolenou	3	4
<b>Celkem</b>	<b>- 28</b>	<b>- 20</b>

V roce 2020 bylo o 26 výběrových řízení vyhlášeno méně, než v roce 2019, za to ale žádné nebylo zrušené.

*Tabulka 8 Výběrová řízení dle zákona č. 312/2002 Sb. (vlastní zpracování dle výroční zprávy vybrané instituce veřejné správy za rok 2020)*

Rok	Vyhlášená	Úspěšná	Neúspěšná	Nikdo nepřihlášen	Neukončená	Zrušená
2019	46	25	1	12	1	7
2020	20	15	1	4	0	0

*Tabulka 9 Vzdělávání pracovníků v roce 2020 (vlastní zpracování dle výroční zprávy vybrané instituce veřejné správy za rok 2020)*

Typ	Proškoleno zaměstnanců	Počet školících dnů	Náklady na 1 pracovníka v Kč	Celkové náklady v Kč
Vstupní	9	45	1 996,50	<b>17 968,50</b>
Průběžné akreditované	118	137	1 995,60	<b>23 0761,90</b>
Průběžné neakreditované	62	89	3 576,80	<b>221 759,06</b>
ZOZ	3	34	19 937,00	<b>59810,00</b>
Vedoucí úředníci – obecná	0	0	0	<b>0</b>
Vedoucí úředníci – zvláštní	2	9	5 566,00	<b>11 132</b>
<b>Celkem</b>	<b>194</b>	<b>314</b>	<b>33 071,90</b>	<b>541 431,46</b>

*Tabulka 10 Rekvalifikace a praxe studentů (vlastní zpracování dle výroční zprávy vybrané instituce veřejné správy za rok 2020)*

Typ	2019	2020
Krátkodobé rekvalifikace (3-10 dnů)	4	3
Čtrnáctidenní praxe	6	2
Dlouhodobé praxe (více než 1 měsíc)	0	2
<b>Celkem</b>	<b>10</b>	<b>7</b>

*Tabulka 11 Počet zaměstnanců v daném typu pracovního vztahu (vlastní zpracování dle výroční zprávy vybrané instituce veřejné správy za rok 2020)*

Typ pracovního vztahu	2019	2020
Pracovní poměr	255	279
Dohody o pracovní činnosti	17	10
Dohody o provedení práce	384	427

*Tabulka 12 Počty dočasných pracovních neschopností (DPN) zaměstnanců (vlastní zpracování dle výroční zprávy vybrané instituce veřejné správy za rok 2020)*

DPN	2019		2020	
	Počet případů	Kalendářní dny	Počet případů	Kalendářní dny
Nemoc	98	3238	151	4335
Pracovní úraz	2	249	1	35
Ostatní úrazy	11	582	4	228
Počet celkem	111	4069	156	4598

Následující tabulka zobrazuje počty případů ošetřování člena rodiny zaměstnanců. V roce 2019 bylo 393 případů, oproti tomu v roce 2020 vzrostlo toto číslo na 1549 případů. Důvodem je bezpochyby celosvětová pandemie Covid 19, kdy zaměstnanci vybrané instituce veřejné správy museli zůstat doma a pečovat o děti z důvodu uzavření školských zařízení či karantény členů rodiny. Tato situace měla/má jistě dopad na chod a organizaci práce.

*Tabulka 13 Počet případů ošetřování člena rodiny zaměstnanců (vlastní zpracování dle výroční zprávy vybrané instituce veřejné správy za rok 2020)*

Sociální událost	2019	2020
Ošetřovné	393	1549

## 6 POLOSTRUKTUROVANÉ ROZHOVORY

Autorka této diplomové práce se při sestavování otázek pro rozhovory, které se uskutečnily v budově vybrané instituce veřejné správy v okrese Vsetín a měly za cíl analyzovat úroveň work life balance ve vybrané instituci, inspirovala metodikou Smart Governance, která je dostupná na webových stránkách Ministerstva pro místní rozvoj České republiky. Je zde zmiňováno, že při zjišťování spokojenosti a zlepšování vzájemných vztahů pracovníků je vhodné se zaměřit na témata ve vedených rozhovorech, zejména na pracovní spokojenosti ve vybraných oblastech, a to konkrétně na povahu a obsah práce, plat a ohodnocení, nadřízené a spolupráci v organizaci. Dále pak na organizaci práce, pracovní vzdělávání, perspektivu a pracovní podmínky a úroveň péče o zaměstnance. S ohledem na individuální úřad či instituci lze doplnit otázky na aktuální témata ve specifických oblastech ([www.mmr.cz](http://www.mmr.cz)).

Rozhovory uskutečněné v rámci této diplomové práce byly zaměřeny na zjišťování kultury vybrané instituce, na případné příležitosti pro zlepšení work life balance zaměstnanců a na opatření, která fungují pro lepší sladování pracovního a osobního života jako příklady dobré praxe. Jednotlivé otázky byly cíleny na celkovou spokojenost zaměstnanců, organizaci práce, efektivitu a produktivitu práce, pracovní podmínky, úroveň komunikace a spolupráce, pracovní vztahy mezi kolegy, vedení a strategie či záměry vedení.

První rozhovor byl proveden se zaměstnankyní, která pracuje na personálním úseku. Rozhovor byl rozsáhlejší, protože cílem bylo analyzovat celkové prostředí ve vybrané instituce veřejné správy. Další rozhovory s vybranými zaměstnanci, kteří souhlasili s rozhovorem, měly za cíl zjistit jejich zkušenosti a názory na pracovní prostředí v jejich zaměstnání a jejich vlastní nápady či návrhy, jak zlepši úroveň work life balance. Z důvodu zachování anonymity jsou z rozhovorů vyňaty specifikace konkrétních osob a pracovních pozic. Strukturované rozhovory proběhly přímo v budově vybrané instituce veřejné správy, jeden proběhl online pomocí platformy pro telefonování přes internet. Pro účely této diplomové práce je zaznamenaných pět rozhovorů, reálně jich bylo uskutečněno více, ale odpovědi se opakovaly a z důvodu saturace dat byly vynechány.

## 6.1 Rozhovor č. 1

- Do jaké míry se Váš úřad zabývá koncepcí work life balance?

„Jako zaměstnavatel se o spokojenost zaměstnanců zajímáme, například v minulosti probíhalo zjišťování spokojenosti našich zaměstnanců formou dotazníků, kde například zaměstnanci uváděli, jak jsou spokojeni se sladováním rodiny a osobního života s pracovním.“

- Kdy naposled proběhlo Vámi zmiňované dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců?

„Bohužel naposledy tomu bylo v roce 2007, tuším. Od té doby dotazníkové šetření neprobíhalo takového typu, máme to však v plánu ke konci tohoto roku, kde se chceme zaměřit na analýzu práce našich zaměstnanců před a v době covidu a také jejich názory a zkušenosti. Kvůli různým nařízením a opatřením proti šíření covidu 19 jsme měli mnoho změn v chodu práce, a chceme zjistit, u jakých pracovních pozic, na jakých odborech se výkon práce jako takové změnil. Na základě této analýzy se budou odvíjet další kroky v systematizaci práce a jaksi „pomyslného návratu“ našich zaměstnanců do běžného chodu našeho úřadu. Jinak každoročně probíhá sezení s našim nadřízeným a se všemi zaměstnanci našeho úřadu, kde se mohou vyjadřovat s problémy či aktuálními nedostatky, které je trápí a celkové debatě chodu úřadu. Vzhledem však ke covidu jsme toto sezení měli naposled v roce 2019.“

- Jaké flexibilní pracovní režimy nabízí tato vybraná instituce veřejné správy?

„Náš úřad nabízí v rámci flexibilních pracovních režimů dohody o provedení práce a dohody o provedení činností. Na základě žádostí o krácení úvazku jsou možné i zkrácené úvazky, zaměstnanci mají také možnost pružné pracovní doby. Dále je také možnost dohody o výkonu služby či práce z jiného místa – home office. Ještě před rokem a půl nebyl u nás tak častý home office jako je tomu teď, ale po nutných nařízeních o omezení kontaktu s veřejností a střídáním našich zaměstnanců ve formě krátkých a dlouhých týdnech jsme u zhruba 30 % pracovních pozic zavedli částečný home office. Zatím to takto funguje, proto chceme také na konci tohoto roku udělat dotazníkové šetření, kolika zaměstnancům vyhovuje home office natolik, že bychom jim ho umožnili permanentně, alespoň na část týdne. Objevily se i zkušenosti se stlačeným týdnem, to však u nás není formalizované.“

- Kolik dnů volna poskytujete svým zaměstnancům? "

„U řádné dovolené u práce na hlavní pracovní poměr plného úvazku je to 25 dnů ročně. Sick days poskytujeme zaměstnancům 2 dny na kalendářní rok.“

- V případě odchodu zaměstnankyně/zaměstnance na mateřskou či rodičovskou dovolenou máte nějaké speciální postupy? Nebo nějakou strategii při návratu z mateřské/rodičovské dovolené zpět do práce?

„Ne, nemáme formálně žádné takové strategie. Pokud takový náš zaměstnanec má u nás pracovní poměr na dobu neurčitou, samozřejmě je mu zákonem umožněno vrátit se na danou pozici. Pokud se jedná o poměr na dobu určitou a jeho/její původní pozice je už obsazená, snažíme se s nimi držet v kontaktu a informujeme je o jiných volných a vhodných pracovních pozicích. V případě pořádání různých společných akcí pro naše zaměstnance, např. den dětí v městském parku, pozvánky zasíláme právě i zaměstnancům/zaměstnankyním, které jsou na rodičovské dovolené.“

- Jaké benefity nabízí Váš úřad svým zaměstnancům?

„Jako zaměstnavatel nabízíme svým zaměstnancům pravidelná školení ve svých oborech. Bohužel v posledním roce proběhla školení pouze online formou a samostudiem. Při životních jubileích (kulatiny) dostávají hodnotné dárky. Při určitých odpracovaných letech u nás pak dostávají jednorázovou odměnu k platu. Stravenky hradí zaměstnavatel z 80 % a 20 % si platí zaměstnanec sám. Ve vánočním čase dostávají „balíčky“, které obsahují drogerii, potraviny a podobné věci. Co se týká teambuildingu, tak jako zaměstnavatel každoročně zveme zaměstnance na bowling ke konci roku ve formě vánočního večírku. Zaměstnanci si mohou také zřídit paušál na mobilní telefon u společnosti Vodafone s výhodnějším tarifem pro sebe a členy rodiny.“

- Z analýzy vyhotovené z výroční zprávy za rok 2020, která pojednává o Vaší instituci veřejné správy, vyplynulo, že nejvyšší počet zaměstnanců je ve věkové kategorii 46–55 let, poté 56 a více let. Nejméně zaměstnanců je ve věkové kategorii 18–25 let. Jakým způsobem reflektujete tuto skutečnost?

„Jsme si vědomi toho, že na našem úřadě pracuje více starších lidí než mladých. Určitě to je dáno jednotlivými pracovními pozicemi, kdy je zapotřebí určitá praxe v oboru. Na druhou stranu z mého pohledu mladí často hledají práci, která je kreativní, dynamická a preferují být pány svého vlastního času. Práce na úřadě pro ně může být nudná, stereotypní, příliš



svazující jasně danými postupy práce a pomalejší kariérní postup. Nemotivující může být i nižší nástupní plat.“

- Existuje ve Vaší instituci veřejné správy nějaký strategický dokument, který by napomáhal plynulému přechodu odchodu zaměstnanců do důchodu?

„Ne, nic takového nemáme. Nicméně pokud je konkrétní člověk aktivní a má zájem o udržení kontaktu, v případě potřeby můžeme tyto bývalé zaměstnance kontaktovat s možností práce na dohody. Navíc bývalí zaměstnanci na důchodě vždy dostávají pozvánky na společenské akce, které jako zaměstnavatel uskutečňujeme.“

- Na koho se mohou zaměstnanci obrátit v případě dotazů ohledně využívání nástrojů work life balance?

„Na referentku personálního oddělení či na své přímé vedoucí. Své náměty, připomínky a jiné postřehy mohou sdílet, jak už bylo řečeno, na setkávání s vedoucím, které se uskutečňuje za normálních okolností každý rok.“

- V čem spatřujete aktuálně největší potřebu v oblasti péče o vaše zaměstnance?

„Jak už jsme se bavili, momentálně nás tíží samotný chod organizace, kdy je potřeba důkladně zanalyzovat chod všech odborů a zjistit, jak se změnila potřeba práce apod. V současnosti nás vyčerpávají organizační věci ohledně testování na přítomnost covid 19, plánování a předávání práce, neboť je mnohem větší nárůst zaměstnanců na dočasných pracovních neschopnostech a ošetřovaček.“

- Naopak, je zde v této instituci nějaký dlouhodobější problém/mezera v oblasti harmonizace osobního a pracovního života zaměstnanců?

„Dlouhodobě vím, že velkým problémem je práce u počítače. Dost zaměstnanců si stěžuje na problémy s očima anebo se zády. Jinak si nejsem vědoma nějakého většího problému, který by ztrpčoval život našim zaměstnancům.“

## 6.2 Rozhovor č. 2

Druhý rozhovor byl uskutečněn s respondentkou, která je ve vedoucí pozici odboru vybrané instituce veřejné správy. Řídí 32 zaměstnanců, které metodicky vede a rozděluje jim práci. Tento odbor vykonává kompetence v samostatné i přenesené působnosti. Náplní její práce jsou také odborná poradenství s klienty. Respondentka má 53 let, je vdaná, má dvě děti a tři vnoučata. Ve funkci vedoucí je sedm let. Momentálně má 40hodinový úvazek týdně.

- Daří se vám dosahovat rovnováhy mezi pracovním a osobním životem?

„Dalo by se říct, že v poslední době je to obtížné, protože se dost věcí změnilo, je to organizačně náročné. Kolikrát řešíme testování zaměstnanců, nebo jejich absenci z důvodu karantény či ošetřovného jejich dětí, a to časově na úkor činnosti našeho odboru. Hodně zaměstnankyň má přesčasy. Docela dlouhou dobu jsme se museli střídat v práci, jako následek opatření proti šíření koronaviru. V jeden týden tady mohla být první skupina (zaměstnanci byli rozděleni na dvě skupiny, tak, aby se nepotkávaly) 2 dny, další týden 3 dny.“

- Jaké nástroje work life balance Vám pomáhají nejvíce pro dosažení rovnováhy?

„Dost mi pomáhá pružná pracovní doba, kdy do zaměstnání můžu přijít nejdříve o půl šesté, nejpozději v osm hodin. Dny, kdy vypravuji vnoučata do školek, tak chodím do práce na tu osmou. Naopak v dny, kdy potřebuji stihnout hodně práce, tak chodím co nejdříve ráno, abych měla klid na práci, než začnou zvonit telefony. Dále oceňuji stokorunové stravenky, které nám z 80 % hradí zaměstnavatel.“

- V čem spatřujete prostor pro zlepšení harmonizace mezi pracovním a osobním životem?

„Musela jsem taky pracovat formou home office nějakou dobu a nejsem velká kamarádka s technikou, tak jsem s tím chvíli bojovala. Možná bych ocenila nějakou průpravu, nebo školení nebo něco podobného, ale chápu, že se na to, co nás čekalo, nedalo nijak připravit, ale zvládli jsme to. Pokud však něco takového může opět přijít na podzim, můžeme se na to lépe připravit. Jinak jsem v práci spokojená.“

- Jaká je úroveň komunikace s podřízenými/nadřízenými?

„Komunikace se docela změnila. Dříve jsme měli hodně porady, klidně i každý týden, kdy jsme si zadali úkoly a vyměňovali si zkušenosti a informovali se o aktuálním dění. Teď probíhá většina komunikace formou emailu, a to není tak osobní.“

- Zažila jste někdy stres v práci? V případě kladné odpovědi jak často? Jak se vyrovnáváte se stresem?

„Myslím si, že každá práce je svým způsobem stresující. Pokud člověk pracuje s lidmi, klienty, musí se naučit rozpoznat stres a uvolnit ho. Mně pomáhá kontakt se zvířaty. Jinak je období, které je pracovní náročnější a logicky jsme více pod tlakem a ve stresu, pak se to přehoupne a práce je rovnoměrně rozvržená, tak je člověk stabilnější a cítí se líp.“

- Jaká je momentální atmosféra na pracovišti?

„Momentální atmosféra je odlišná než dříve. Je to dané obzvláště touto dobou, co se děje. Určité úkony byly utlumeny, obzvláště terénní práce a kontakt s klienty, ale nahradily se jinými, které souvisely se situací kvůli covidu, například jsme měli za úkol distribuci roušek do různých institucí, pro seniory, invalidní důchodce a ostatní.“

- Stalo se Vám někdy, že jste i doma myslel/a na práci?

„To se mi stává velmi často. V týdnu, když nestihnu svoji práci, tak si některé úkoly nosím domů na víkend, kdy mi nezvoní telefon celý den jak v práci a mám klid se soustředit na to. Mívala jsem období, kdy jsem i v době dovolené přemýšlela, jestli je v práci všechno v pořádku a ujistovala se při volání některé kolegyně, zda je vše v pořádku.“

### 6.3 Rozhovor č. 3

Rozhovor probíhal se zaměstnancem, který má na starosti chod úřadu v oblasti IT. Jedná se o muže, který má 35 let a na úřadě pracuje 4 roky na hlavní pracovní poměr. Je ženatý a má dvě děti. Rozhovor probíhal online formou skrze platformu pro telefonování přes internet.

- Daří se vám dosahovat rovnováhy mezi pracovním a osobním životě?

„Nemám pocit, že bych neměl rovnováhu mezi prací a rodinou. V práci jsem spokojený a na rodinu mám dost času.“

- Jaký nástroj Vám umožňuje nejlépe dosahovat rovnováhu mezi rodinným a pracovním životem?

„Jednoznačně home office. Nyní pracuji tři dny z domu a dva dny jezdím do práce. Za ty dny, kdy můžu pracovat z domu, ušetřím čas a peníze za dojíždění. Moje práce není nějak omezená, mám vzdálený přístup a zvládám řešit vzniklé problémy. Ty dny, kdy jsem fyzicky v práci pak věnuji opravě věcí a tak. Jediné, co vím, že když mi například volá nějaká kolegyně, když jsem na home office, že jí nefunguje tiskárna, tak se hůř dorozumíváme, je nepraktické popisovat, co má udělat, aby to spravila. V tom je výhradní výhoda být fyzicky na pracovišti.“

- V čem spatřujete prostor pro zlepšení harmonizace mezi pracovním a osobním životem?

„Určitě více proškolit ostatní kolegy o prohloubení znalostí v různých programech a počítačích, jako takových. Chápu, že ne všichni musí nutně umět programovat, od toho jsem tu já, ale uživatelské základy práce na PC by měli umět všichni.“

- Jaká je úroveň komunikace s podřízenými/nadřízenými?

„Jsem s ní spokojený. Využíváme nejčastěji emaily.“

- Máte ještě nějaký jiný komunikační či informační kanál?

„Nenapadá mě, jako každoročně tiskneme informační letáčky, máme online kalendář, kde si kolegové na jednotlivých oddělení zapisují naplánované dovolené nebo lékaře, aby ostatní věděli, ale pokud máte na mysli nějaký intranet, tak to bohužel nemáme. Nevím, kdo by se o něho staral, ale byla by to užitečná věc.“

- V čem byste viděl přínos zřídit a obstarávat intranet?

„Rozhodně by to zlepšilo komunikaci a řízení úřadu jako celku, když je tu tolik odborů a oddělení, nemusí být kolikrát přehled. Intranet by mohl shromažďovat informace o úřadu jako celku. Mohl by tam být personální portál a celkově více aplikací pro zaměstnance.“

- Zažil jste někdy stres v práci? V případě kladné odpovědi jak často? Jak se vyrovnáváte se stresem?

„Ne, nikdy.“

- Jaká je momentální atmosféra na pracovišti?

„Nějak to teď nevnímám, jsem často na home office.“

- Stalo se Vám někdy, že jste i doma myslel/a na práci?

„Občas ano, ale ne nijak výrazně.“

## 6.4 Rozhovor č. 4

Respondentka pracuje jako mzdová účetní ve vybrané instituci veřejné správy. Má 23 let a je svobodná. Na úřadě je zaměstnaná 2 roky.

- Daří se vám dosahovat rovnováhy mezi pracovním a osobním životem?

„Řekla bych, že nemám aktuálně žádné potíže, které by mi komplikovaly život. Jediné co, tak mám hodně práce, oproti dřívějšímu, kvůli většímu nárůstu neschopenek a ošetřovaček zaměstnanců, ale jinak je vše v pořádku. V poslední době pracuji převážně z domu.“

- Jaké nástroje work life balance Vám pomáhají nejvíce/využíváte nejvíce/ocenujete nejvíce pro dosažení rovnováhy?

„Velmi mi vyhovuje pružné rozvržení pracovní doby, oficiálně mám daných 40 hodin týdně, ale jsme domluvení podle potřeby. Na začátku měsíce je má práce nejintenzivnější. Dále jsem ráda za dny volna – sick days a těší mě společné akce, kdy máme možnost se neformálně setkat všichni zaměstnanci při nějaké události. Poslední jsme měli bowling v prosinci 2019, poté bohužel začala ta situace s covidem 19.“

- V čem spatřujete prostor pro zlepšení harmonizace mezi pracovním a osobním životem?

„Mně osobně by pomohla možnost tisknout si osobní věci, samozřejmě za poplatek, studuji ještě současně vysokou školu kombinovaně při práci a určitě by mi to přišlo vhod, kdybych si mohla tisknout v práci a nemusela kvůli tomu chodit do tisknouceho centra. V globálu si myslím, že by spousta kolegů ocenilo více interakcí s ostatními kolegy, bohužel ale vím, že došlo k nárůstu některých agend. Práce s klienty je čím dál tím víc, a mnozí jsou rádi, že po práci mohou jít domů. Ale jsou i tací, kteří by jistě uvítali nějaké společné akce nebo strávení společného času nějakou aktivitou.“

- Jaká je úroveň komunikace s podřízenými/nadřízenými?

„Necítím problém v komunikaci s ostatními kolegy/kolegyněmi, spíš momentálně chybí ten vzájemný kontakt, když už jsem fyzicky v práci, tak není dovoleno se shlukovat kvůli opatřením proti covidu 19.“

- Zažila jste někdy stres v práci? V případě kladné odpovědi jak často? Jak se vyrovnáváte se stresem?

„Stres cítím pravidelně na začátku každého měsíce, kdy té práce je opravdu nejvíc před výplatami, anebo když přijde kontrola z nějakého jiného úřadu, například z okresní správy sociálního zabezpečení či finančního úřadu, tak je toho moc. Vyrovnávám se s tím po svém, cvičím jógu, plavu a ráda navštěvuji wellness.“

- Nabízí Vám zaměstnavatel nějaké poukázky na sportovní využití, například wellness?

„Zaměstnavatel nám akorát přispívá na stravenky na potraviny anebo obědy, jinak o nějakých poukázkách nebo slevách na sportovní využití nevím.“

- Jaká je momentální atmosféra na pracovišti?

„Podle mého názoru je atmosféra dobrá, jen jsme všichni unavení ze všech možných opatření kvůli covidu. Člověk byl a je dlouhou dobu omezen v různých aktivitách a je obklopen tolika špatnými zprávami, že je těžké mít optimismus. Jinak bych řekla, že máme dobrý kolektiv, ale je zde hodně odborů a oddělení, a spadá pod nás spousta organizací, tak je to těžko definovatelné. Ale mí nejbližší kolegové a kolegyně jsou fajn a vycházíme spolu dobře.“

- Stalo se Vám někdy, že jste i doma myslěla na práci?

„Ze začátku home office jsem měla problém rozlišovat pracovní dobu s osobním časem. Flexibilita je parádní, ale vyžaduje zodpovědnost. Už jsem se s tím ale naučila pracovat a vytyčovat si pevný čas, kdy se nenechávám rozptylovat ničím.“

- A v případě, když jste ještě nepracovala z domu na home office, myslěla jste při příchodu z práce domů na pracovní věci?

„Jo takhle, ano, například o víkendu v neděli jsem myslěla na pondělí, co všechno mě v práci čeká a co musím stihnout. Ale řekla bych, že to není něco, co by mě trápilo anebo omezovalo.“

## 6.5 Rozhovor č. 5

Respondentka je odbornou referentkou vybrané instituce. Má 30 let, dvě děti a před čtyřmi měsíci se vrátila do zaměstnání z rodičovské dovolené.

- Daří se vám dosahovat rovnováhy mezi pracovním a osobním životem?

„Vzhledem k tomu, že jsem teď v práci pár dní, neboť když jsem měla nastoupit teď nedávno do práce z rodičovské dovolené a musela jsem si hned brát ošetřovné z důvodu uzavření školského zařízení na dceru, tak jsem se ještě plně neaklimatizovala do práce.“

- Pomohl Vám zaměstnavatel v plynulém návratu z rodičovské dovolené do zaměstnání?

„Byli jsme asi dva měsíce před mým nástupem v kontaktu, kde jsme probírali možnosti pracovních pozic, kde je momentálně nejvíc práce. Jinak mi vyhověli na žádost o krácení mého pracovního úvazku, mám ho na 0,75. Žádala jsem si o něho z důvodu toho, že jsem samoživitelka a nemá mi kdo děti vést a vyzvedávat ze školy a školky, tak jsem velmi ráda, že mi vyšli vstříc. Navíc mám i flexibilní pracovní dobu, což je úplně super za mě.“

- Jaké nástroje work life balance oceňujete nejvíce pro dosažení rovnováhy kromě nástrojů, které se týkají pracovní doby?

„Tak za mě je příjemný bonus stravenky a sick days.“

- V čem spatřujete prostor pro zlepšení harmonizace mezi pracovním a osobním životem?

„Asi jsem spokojená a nevnímám žádná slabá místa. Možná bych uvítala větší prostory pro uzamykání kol, dost zaměstnanců se do práce tady dopravuje na kole a někdy je to hodně plné, ale jinak jsem velmi spokojená.“

- Jaká je úroveň komunikace s podřízenými/nadřízenými?

„Nevnímám žádný problém nebo komplikaci v komunikaci. Pokaždé, když potřebuji něco probrat s někým, domluvíme se okamžitě.“

- Zažila jste někdy stres v práci? V případě kladné odpovědi jak často? Jak se vyrovnáváte se stresem?

„Tím, že jsem tady chvíli, tak stres nevnímám. Spíš teď asi je nepříjemná ta doba ohledně pandemie s koronou.“



## 6.6 Shrnutí strukturovaných rozhovorů

Jednotliví respondenti pro strukturované rozhovory byli vybráni z odlišných odborů, oddělení a pracovních pozic, aby se zajistila diverzita odpovědí pro analýzu současného stavu a návrhů na případné vylepšení koncepce work life balance. Současně je brán ohled na to, že každý odbor, oddělení a pracovní pozice má specifický charakter. Tato práce se snaží o sumarizaci obecných návrhů a požadavků nejenom ve vybrané instituci veřejné správy, ale také ty, které by se daly aplikovat na jiných úřadech a v institucích veřejné správy.

Z rozhovorů vyplynulo, že vybraná instituce veřejné správy se zajímá o work life balance svých zaměstnanců nejčastěji formou každoročního sezení a diskuse, kde se mohou vyjádřit se svými názory a spokojeností. Vybraná instituce veřejné správy nabízí alternativní aflexibilní nástroje na podporu work life balance. K řádné dovolené nabízí svým zaměstnancům dva dny tzv. „sick days“. Jako zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům různé benefity, které napomáhají k sladění pracovního života, ale také osobního života. Nejvíce vyhovujícím nástrojem pro sladování rodinného a pracovního života byla zmiňovaná pružná pracovní doba. Je znám fakt, že ve vybrané instituci veřejné správě pracuje drtivá většina starších zaměstnanců než mladších. Formálně nemají žádnou strategii, která by napomáhala odchodu zaměstnanců na mateřskou/rodičovskou dovolenou a do důchodu, ani návratu z mateřské/rodičovské dovolené.

Jako dlouhodobější problém je vnímána v sedavá práce u počítače, kdy trpí pohybový aparát, obzvláště záda anebo oči. Aktuálním problémem byla ve všech rozhovorech shledána situace, která souvisí s pandemií covid 19. Z rozhovorů vyšlo najevo, že se většina cítí vyčerpaně, protože je více náročné organizovat práci a personál než v dřívějších letech. Část zaměstnanců získala díky tomu zkušenost s prací z jiného pracovního místa, a to home office. Respondentka z rozhovoru č. 1 tvrdí, že nikdy neměla zkušenost s prací na home office a ocenila by nějakou průpravu, která by jí pomohla lépe a efektivněji pracovat z domu. Naopak respondent z rozhovoru č. 2 a respondentka z rozhovoru č. 4 jsou spokojeni s částečnou prací na home office, přičemž ale respondentka z rozhovoru č. 4 také přiznala, že měla ze začátku obtíže s prací z domu.

Pro komunikaci ve vybrané instituci veřejné správy využívají nejčastěji emaily, protože se momentálně nemohou setkávat ve větších uskupení, jako opatření proti šíření covid 19. Využívají také online kalendáře, kde si všichni zaměstnanci mohou zadávat například řádné dovolené, aby ostatní kolegové věděli, kdo v jaké dny nebude přítomen v práci. Intranet nevyužívají.

Tato diplomová práce nahlíží na hlavní rozvojové problémy a příležitosti na implementaci prvků work life balance ve vybrané instituci veřejné správy, jako na obecné situace a jevy, které se mohou objevovat i v jiných institucích veřejné správy. Na základě provedené analýzy a následných návrhů opatření se mohou jiné instituce veřejné správy inspirovat.

## 6.7 Doporučení a návrhy

Autorka práce doporučuje provádět dotazníková šetření nebo polostrukturované rozhovory se zaměstnanci a průzkum kvality v pravidelném období, jednou za rok či dva, aby byl zachován stálý rozvoj instituce a zaměstnanci tak budou mít možnost vyjádřit svůj názor a budou se moci podílet na analýze stavu úrovně work life balance u vybrané instituce veřejné správy, přičemž se budou více cítit jako součásti instituce. Výstupem vzniklých analýz a názorů by měla být jasná personální politika, která by se implementovala a formálně by měla být zanesená například ve strategii, kde by také mohly například identifikovat pracovní pozice, které jsou, anebo v budoucnu budou demografickými změnami nejvíce zasáhnuty a u kterých lze očekávat obtížné obsazování či nízká atraktivita pro mladé uchazeče.

Dalším doporučením je se začít znovu pravidelně setkávat a svolávat porady (nadřízení, vedoucí a se všemi zaměstnanci) a společně diskutovat ihned, jakmile to epidemiologická situace dovolí. Pro zajištění připomínek a návrhů, které by mohly lépe reflektovat realitu, autorka práce doporučuje zřídit schránku, kde by mohli jednotlivci vhazovat anonymně své podněty.

V rámci age managementu<sup>11</sup> mimo analýzy a personální politiky autorka doporučuje implementovat mezigenerační projekty, které umožní sdílená místa. Například student a zaměstnanec před odchodem na důchod, kdy formou mentoringu a jinými vhodnými adaptačními styly by došlo k předávání znalostí. Dále je vhodné také systematictěji uchopit proces náboru nových zaměstnanců. Pro získávání budoucích uchazečů je vhodné více rozvinout možnosti studentských praxí a stáží, případně částečných úvazků či alternativních pracovních úvazků.

Z rozhovorů vyšlo najevo, že vybraná instituce veřejné správy má v plánu v blízké budoucnosti provést analýzu u svých zaměstnanců, která se zaměří na zkoumání práce a její srovnání doby před situací s covid 19 a nyní. Autorka navrhuje, aby v rámci této analýzy se

---

<sup>11</sup> Způsob řízení zaměstnanců s ohledem na věk

zaměřili také i na koncepci work life balance u jednotlivých oddělení a více se zaměřili na specifičnost jednotlivých pracovních pozic při rozhodování o nástrojích work life balance.

Dalším návrhem, který vzešel z polostrukturovaných rozhovorů, je zřídit intranet, který by byl v rámci dané instituce veřejné správy využíván všemi odbory a napříč odděleními. Intranet by poskytl propojenou vzájemnou komunikaci mezi všemi zaměstnanci a mimo jiné by také zajistil možnost vybrané instituce veřejné správy informovat své zaměstnance o možnostech, jak pomoci sladit rodinný a osobní život.

Respondenti v rozhovorech uvedli, že jsou vděční za pružnou pracovní dobu a dny volna, tzv. „sick days“. Aktuálně zaměstnavatel nabízí dny volna mimo řádnou dovolenou dva dny. Pro lepší sladění práce s osobním životem autorka doporučuje v budoucnu zvýšit toto číslo například na 5 dnů volna za rok.

Charakteristickým znakem práce v kanceláři je sedavá práce u počítače, kdy jsou namáhaným prvkem záda a pohybový aparát. Také oči jsou namáhány při dlouhé práci na osobních počítačích. Toto tvrzení se potvrdilo v uskutečněných rozhovorech. Pro pravidelnou aktivaci svalů a odpočínutí očí od práce na počítači, doporučuje autorka motivovat zaměstnance k pravidelným přestávkám a k protažení těla. Zaměstnanci by také mohli být více motivováni k využívání schodiště, místo transportu výtahem.

V rámci usnadnění odchodu zaměstnanců do důchodu či na mateřskou a rodičovskou dovolenou a návratu z něj, navrhuje autorka začlenit plány návratů a odchodů v konkrétní sociální události jednotlivých zaměstnanců.

Ve zrealizovaných rozhovorech část respondentů uvedla, že by uvítali školení či workshopy, které by se týkaly práce na home office. Autorka dále doporučuje zrealizovat semináře, které by podpořily a prohloubily úroveň work life balance svých zaměstnanců. Semináře a workshopy by mohly být na témata time management, mindfulness a zvládání stresu, meditační techniky, školení na prevenci proti syndromu vyhoření apod.

Při shrnutí strukturovaných rozhovorů se zjistilo, že určití zaměstnanci mají alespoň část týdne home office. V takových dnech jsou kanceláře nevyužívané. Autorku této diplomové práce zaujala možnost efektivněji využít kanceláře a rozvrhnutí konkrétního podlaží. Návrh projektu bude blíže popsán v další kapitole. Tento projekt by se mohl využít v případě, kdy alespoň částečný home office bude formálně ukotven v charakteristice dané pracovní pozice.

## 7 NÁVRH PROJEKTU VÍCEÚČELOVÉ MÍSTNOSTI

Jako návrh projektu na pomoci dosažení lepší úrovně work life balance zaměstnanců vybrané instituce veřejné správy autorka práce zvolila vytvoření víceúčelové místnosti pro všechny zaměstnance dané instituce.

### 7.1 Zdůvodnění projektu víceúčelové místnosti

Z polostrukturovaných rozhovorů vyplynulo, že pracovníci IT oddělení a pracovníci z oddělení účetnictví pracují v posledním roce převážně na home office z důvodu opatření proti šíření covid 19. Do budoucna má instituce veřejné správy vizi, že pokud z analýzy, která se má zrealizovat v blízké budoucnosti, vyjde najevo, že práce z domova zaměstnancům vyhovuje, zformalizují tak práci z domu alespoň na část týdne. Kanceláře, které se nachází na stejném podlaží, tak budou část týdne stále prázdné. Aby se efektivně využily prázdné místnosti, navrhuje autorka rekonstrukci těchto kanceláří, ze kterých by se udělala víceúčelová místnost. Ve dvou místnostech budou kanceláře, kde by měli zázemí pracovníci, kteří pracují část týdne na home office. Každý z pracovníků by měl svůj prostor a vybavení. Druhá místnost by byla víceúčelová, která by zahrnovala tělocvičnu, posilovnu, odpočinkovou relaxační zónu a převlékárnu.

### 7.2 Využití víceúčelové místnosti

Využití víceúčelové místnosti by bylo rozmanité. Při studiu literatury, která se zabývá zaměstnáním ve veřejném sektoru, ale také z polostrukturovaných rozhovorů vyšlo najevo, že dlouhodobější problém u pracovníků veřejné správy, kteří drtivou část pracovní doby stráví prací na počítači v poloze sedu, trápí bolesti pohybového aparátu, obzvláště záda, ale trpí také zrak. Pro podporu work life balance a pro vyšší spokojenost zaměstnanců by sloužila víceúčelová místnost, která by byla dostupná každému zaměstnanci.

Část víceúčelové místnosti by tvořila tělocvična, kde by se mohly uskutečňovat hodiny jógy, pilates a dalších skupinových cvičení dle zájmu zaměstnanců. Pracovníci vybrané instituce veřejné správy by tak ušetřili čas cestou na cvičení, na které by se mohli dostavit, jakmile by skončili v práci. Vybraná instituce veřejné správy jako zaměstnavatel, by jim napomohl tímto lépe sladit pracovní a osobní život a pomohl by jim se zdravým životním stylem.

Další část víceúčelové místnosti by zahrnovala relaxační zónu, kterou by zaměstnanci mohli využívat pro potřeby relaxace či konverzace s ostatními kolegy. V relaxační zóně by se nacházely sedací vaky, stůl, pohovka s polštářky, ping-pongovým stolem a kávovarem. Tato

část místnosti by se mohla využívat také na neformální návštěvy zaměstnanců. Součástí víceúčelové místnosti by byla také šatna, kde by se mohli zaměstnanci pohodlně převlékat z pracovního oblečení do sportovního oblečení.

Víceúčelová místnost by mohla mít využití na různé teambuildingové aktivity, kurzy, např. sebeobrany, případně také na porady, které by měly charakter diskuse s prvky brainstormingu<sup>12</sup>. Zrealizovat a poskytnout zaměstnancům víceúčelovou místnost má mnoho výhod. Efektivně by se využily místnosti, které by část týdne byly prázdné. Zaměstnanci by dostali příležitost pravidelného pohybu, který jim uleví od sedavé práce u počítače a ušetří jak čas, který by strávili cestou do jiné budovy na cvičení, tak i finance, neboť lekce budou levnější, oproti jiným sportovištím, protože budou probíhat ve vlastní budově vybrané instituce veřejné správy, a tudíž předcvičovatel/ka ušetří za nájem. Možnost setkávání zaměstnanců v neformálním prostředí napomůže k utužování vztahů a sjednocení kolektivu.

Z analýzy výroční zprávy vybrané instituce veřejné správy se zjistilo, že daná instituce čítá více starších pracovníků než mladších. Vybraná instituce veřejné správy jako zaměstnavatel by díky zřízení víceúčelové místnosti vypadala lukrativněji pro mladé uchazeče. Zodpovědnost za chod víceúčelové místnosti bude na všech pracovnících vybrané instituce veřejné správy. Na základě rozpisu by tak každý týden měl každý zaměstnanec v průběhu roku na starosti chod těchto prostor. Zodpovědnost určeného zaměstnance by se vztahovala na kontroly v daném týdnu, zda jsou místnosti čisté, kávovar naplněný apod. Tímto krokem dojde k zaktivizování zaměstnanců, zvýší se smysl pro zodpovědnost a kolegiálnost, restartuje se nadšení zaměstnanců a jejich pracovní výkonosti.

### **7.3 Realizace projektu víceúčelové místnosti**

Po vypracování projektu by začala projekční činnost. Vybraná instituce veřejné správy by vyhlásila soutěž o veřejnou zakázku, na jejímž základě by stavební firmy zaslaly své cenové rozpočty. Poté daná instituce ve složení odborné komise by vybrala stavební firmu, která by nabídla nejnižší rozpočet. V dalším kroku by se daná instituce veřejné správy nachystala na realizaci rekonstrukce a započaly by stavební práce. Po dokončení stavebních prací by se dílo předalo a před využívání víceúčelové místnosti by proběhlo zaškolení personálu a vypracovaly by se vnitřní směrnice, která by koordinovala podmínky a způsob využívání víceúčelové místnosti.

---

<sup>12</sup> Brainstorming je technika skupinové kreativity, kdy účelem je generování co nejvíce nápadů na dané téma.

**Základní identifikace projektu:**

- Název projektu: Projekt víceúčelová místnost
- Žadatel: vybraná instituce veřejné správy
- Kraj realizace: Zlínský kraj
- Rozsah celkových uznatelných nákladů: 1 009 684 Kč.
- Stručný obsah projektu: Záměrem projektu je rekonstrukce kanceláří ve vybrané instituce veřejné správy. Projekt je zaměřen na zlepšení work life balance u zaměstnanců dané instituce. Projekt bude realizován v následujících krocích:
  - 1) vyhotovení projektu, projektové dokumentace;
  - 2) výběr stavební firmy;
  - 3) stavební práce;
  - 4) převzetí díla;
  - 5) zaškolení personálu;
  - 6) fakturace.

**7.4 Popis projektu**

Zaměstnanci využívající home office, jež vyplynulo z polostrukturovaných rozhovorů, mají zázemí v kancelářích na 3. podlaží ve vybrané instituci veřejné správy. Toto podlaží je také vhodné pro rekonstrukci a umístění víceúčelové místnosti, protože je podlaží nepřístupné pro veřejnost, tudíž není příliš formální. Dalším pozitivem je fakt, že rekonstrukce proběhne bez omezení provozu vybrané instituce veřejné správy, neboť dotčení zaměstnanci z dotčených kanceláří rekonstrukce budou po dobu stavebních prací pracovat z domova.

V rámci rekonstrukce kanceláří se změní původních 7 místností, z kterých je 5 kanceláří využívaných zaměstnanci – 2 z IT oddělení a 3 účetní, na 6 místností, které budou obsahovat 2 kanceláře. Poslední místnost je nyní archiv. Momentálně každý ze zmiňovaných 5 zaměstnanců má svou kancelář. Ty jsou však z důvodu častého home office část týdne prázdné, jak vyplynulo z polostrukturovaných rozhovorů. Proto se naprojektuje jedna kancelář, kde budou 2 pracovníci IT oddělení spolu s archivem a druhá kancelář bude patřit třem účetním. Tito pracovníci se budou střídat na home office, avšak kanceláře budou dostatečně veliké, aby každý zaměstnanec měl své pracovní místo s přiděleným počítačem

a jednou tiskárnou v kanceláři. Ze zbylých 5 místností se zrealizuje víceúčelová místnost, která bude obsahovat 3 části, a to šatnu, místnost pro posilovnu s běžeckým pásem a dvěma trenažéry, tělocvičnu na jógu, pilates či jiné skupinové aktivity a třetí místnost bude relaxační místnost.

Co se týče relaxační místnosti, tak bude obsahovat ping-pongový stůl, prostor pro sezení se stolečkem a také kávový kout, kde bude k dispozici kávovar. Relaxační místnost bude vhodnou místností nejen jako útočiště pro zaměstnance při obtížných chvílích, ale také pro neformální sešlosti zaměstnanců. Může se například využít pro oslavu narozenin či jiného jubilea, rozloučení při odchodu zaměstnance na důchod či mateřskou/rodičovskou dovolenou apod. Místnost budou moci využít zaměstnanci pro dočasnou změnu kanceláře, pokud bude volná, aby je nikdo nerušil, například pro vyřízení telefonátů.

## 7.5 Časová analýza projektu

Aby bylo umožněno určit časovou náročnost projektu, je nezbytné identifikovat hlavní činnosti projektu a jejich doba trvání. Prvním krokem by byl výběr osoby, která vypracuje projekt a byla by zodpovědná za průběh celého trvání projektu. Poté by se vypracovala projektová dokumentace samotné rekonstrukce, což je činnost, která by trvala nejdéle. Vybraná instituce veřejné správy by zadala veřejnou zakázku dle zákona č. 229/1996 Sb. zákon o zadávání veřejných zakázek, na základě toho by vybrali stavební firmu, která by zrealizovala rekonstrukci kanceláří na víceúčelovou místnost.

*Tabulka 14 Harmonogram jednotlivých činností projektu (vlastní zpracování)*

Popis činnosti	Doba trvání (dny)
Tvorba projektu	30
Projekční činnost	90
Veřejná soutěž zakázky	14
Výběr stavební firmy	2
Vyklizení místností	2
Bourací práce	5
Práce zednické a podlahářské	16
Truhlářské práce	6
Elektroinstalace	4
Vnitřní vybavení	3
Předání díla	1
Fakturace	1
Školení personálu	1

Po dokončení stavebních prací by došlo k předání díla a k zaškolení zaměstnanců vybrané instituce veřejné správy pro využívání víceúčelové místnosti. Celková doba pro zrealizování projektu je odhadnuta na 175 dnů, přičemž nejdelší doba trvá u projekční činnosti, spojenou s vyřízením povinných povolení pro rekonstrukci kanceláří. V tabulce níže jsou uvedeny jednotlivé činnosti, které na sebe navazují a také jejich délka trvání.

## 7.6 Finanční analýza

Pro realizaci projektu by se mohla využít dotace z Evropského sociálního fondu plus (ESF +), kdy programové období 2021–2027 spojuje Evropský sociální fond (ESF) a Iniciativu na podporu zaměstnanosti mladých lidí (YEI), neboť navrhovaný projekt víceúčelové místnosti by umožnil nejenom lepší úroveň work life balance zaměstnanců vybrané instituce veřejné správy, ale napomohl by dané instituci přilákat více mladých uchazečů o zaměstnání.

Investiční dotaci by bylo možné zažádat také u Národní sportovní agentury, která pro rok 2021 podala výzvu například pro investice do 10 mil. Kč, jež je kategorie, do které by spadal náš návrh projektu víceúčelové místnosti. Dotace je zaměřená na všeobecný rozvoj sportovní infrastruktury v České republice, kdy předmětem projektu mohou být široká spektra sportovních zařízení, tudíž by návrh projektu v této diplomové práci byl vhodný pro žádost.

Dalším zdrojem by mohla vybraná instituce veřejné správy požádat o dotaci či dar Krajský úřad ve Zlínském kraji, kam spadá vybraná instituce veřejné správy v okrese Vsetín. Možnost financování by byly také vlastní zdroje, které by byly zaplacený z rozpočtu na příslušný kalendářní rok vybrané instituce veřejné správy v oddíle bydlení, územní rozvoj, revitalizace budov vybrané instituce veřejné správy.

Níže uvedená tabulka uvádí rozpočet pro návrh projektu víceúčelové místnosti. Ceny byly konzultovány s nejmenovanou stavební firmou, aby co nejvíce odpovídaly realitě.

*Tabulka 15 Rozpočet návrhu projektu víceúčelové místnosti (vlastní zpracování)*

P.č.	Název položky	MJ	množství	cena / MJ	celkem (Kč)
1	<b>Zpracování projektové dokumentace vč. DPH</b>	kpl.	1,00	69 000,00	69 000,00
	<b>Bourací práce, vyklizení prostor</b>				
2	Demontáž příčky	kpl.	1,00	8 000,00	8 000,00
3	Vyklizení stávajících prostor	kpl.	1,00	15 000,00	15 000,00



4	Stržení stávající podlahové krytiny	kpl.	1,00	6 600,00	6 600,00
5	Odstranění stávající malby - škrábáním	kpl.	1,00	9 300,00	9 300,00
6	Odvoz a likvidace sutí, přesuny hmot	kpl.	1,00	10 000,00	10 000,00
7	Demontáž stáv. Zárubně	ks	5,00	440,00	2 200,00
	<b>Práce zednické, sádrokartonářské</b>				
8	Srovnání podlah nivelačními hmotami	m2	80,20	375,00	30 075,00
9	Opravy stávajících omítek	kpl.	1,00	7 000,00	7 000,00
10	Nový sádrokartonový podhled	m2	80,20	925,00	74 185,00
11	Dodávka a montáž nových obložkových zárubní včetně dveří	ks	4,00	8 200,00	32 800,00
12	Nové sádrokartonové příčky	m2	12,00	1 100,00	13 200,00
	<b>Podlahářské práce</b>				
13	Dodávka + montáž zátěžového koberce	m2	29,80	440,00	13 112,00
14	Dodávka + montáž soklu koberce	kpl.	1,00	6 000,00	6 000,00
15	Dodávka + montáž linolea	m2	50,40	680,00	34 272,00
16	Dodávka + montáž soklu linolea	kpl.	1,00	6 000,00	6 000,00
	<b>Truhlářské práce</b>				
17	Dodávka + montáž nábytkových sestav, skřínky, lavičky, kuchyňka	kpl.	1,00	150 000,00	150 000,00
	<b>Elektroinstalace</b>				
18	Nové rozvody elektroinstalace, slaboproud, silnoproud	kpl	1,00	50 000,00	50 000,00
19	Osvětlení	kpl	1,00	20 000,00	20 000,00
	<b>Vnitřní vybavení</b>				
20	Stolek konferenční kruhový prům. 60cm	ks	2,00	6 800,00	13 600,00
21	Křeslo "ušák"	ks	2,00	4 599,00	9 198,00
22	Pingpongový stůl	ks	1,00	15 490,00	15 490,00
23	Pohovka	ks	1,00	16 199,00	16 199,00
24	Sedací pytel	ks	4,00	1 699,00	6 796,00
25	Kávovar automatický	ks	1,00	17 800,00	17 800,00
26	Rychlovarná konev	ks	1,00	1 250,00	1 250,00
27	Obraz motivační	ks	1,00	2 000,00	2 000,00
28	Zrcadlo 3x2m	ks	2,00	12 800,00	25 600,00
29	Zrcadlo 1x2m	ks	1,00	4 200,00	4 200,00

30	Rotoped	ks	2,00	16 580,00	33 160,00
31	Běžecový pás	ks	1,00	31 999,00	31 999,00
32	Sada činek	kpl.	1,00	8 000,00	8 000,00
33	Benchpress	ks.	1,00	11 900,00	11 900,00
34	Posilovací guma	ks	10,00	100,00	1 000,00
35	Bločky na jógu	ks	20,00	200,00	4 000,00
36	Overball	ks	10,00	45,00	450,00
37	Švihadla	ks	2,00	100,00	200,00
38	Balanční podložka	ks	1,00	1 800,00	1 800,00
39	Cvičební podložka	ks	1,00	1 600,00	1 600,00
	<b>Malby</b>				
40	Výmalba vnitřních prostor 2x	kpl.	1,00	90 000,00	90 000,00
	<b>Zdravotechnika</b>				
41	Rozvod vody a odpadu pro kuchyňku	kpl.	1,00	25 000,00	25 000,00
	<b>CELKEM bez DPH</b>				<b>877 986,00</b>
	<b>CELKEM vč. 15 % DPH</b>				<b>1 009 683,90</b>

## 7.7 Riziková analýza návrhu

V rámci tohoto návrhu projektu víceúčelové místnosti byla zvolena škála pravděpodobnosti vzniku a dopadu od jedné do tří, viz následující tabulky.

*Tabulka 16 Identifikace míry pravděpodobnosti a dopadu (vlastní zpracování)*

Míra pravděpodobnosti a dopadu	Vysvětlení
Nízká (1)	Pouze ve výjimečných případech, žádné nebo minimální náklady
Střední (2)	Předpokládá se jeho objevení, znatelné finanční náklady
Vysoká (3)	Předpokládá se jeho objevení ve většině případů a situací, nese veliké finanční náklady

Tabulka 17 Matice míry dopadu rizik a pravděpodobnosti (vlastní zpracování)

Míra dopadu	Pravděpodobnost		
	Nízká (1)	Střední (2)	Vysoká (3)
Nízká (1)	minimální riziko	minimální riziko	závažné riziko
Střední (2)	minimální riziko	závažné riziko	velmi vážné riziko
Vysoká (3)	závažné riziko	velmi vážné riziko	velmi vážné riziko

Tabulka 18 Finanční rizika projektu (vlastní zpracování)

Riziko	Pravděpodobnost	Míra dopadu	Velikost rizika (P x D)	Prevence
Nedostatečné finanční prostředky na projekt	1	3	3	Při tvorbě projektu zajistit dostatečné množství a zdroje financování
V případě čerpání dotace nezpůsobilé výdaje projektu	2	2	4	Vyčlenit rezervy v rozpočtu a kontrolovat položkový rozpočet
Chybně navržené částky v položkovém rozpočtu	2	3	6	Zajistit odborně způsobilou osobu pro zpracování projektu
Prodlení plateb + penále/úroky	1	1	1	Hlídní projektu účetním

Tabulka 19 Projektová rizika projektu (vlastní zpracování)

Riziko	Pravděpodobnost	Míra dopadu	Velikost rizika (P x D)	Prevence
Nezveřejnění povinných informací při výběrovém řízení	1	1	1	Pověřit způsobilou osobu pro zveřejnění informací
Prodlení stavebních prací	1	2	2	Nastavit reálné termíny, zajistit časové rezervy
Více práce na projektu	2	2	4	Vyčlenit rezervy projektu

Tabulka 20 Provozní a bezpečnostní rizika projektu (vlastní zpracování)

Riziko	Pravděpodobnost	Míra dopadu	Velikost rizika (P x D)	Prevence
Úrazy vlastních zaměstnanců a zaměstnanců stavební firmy	1	2	2	Zorganizovat školení bezpečnosti práce + zajistit podpisy
Hluk při stavebních prací	1	2	2	Zajistit nejhlučnější práce na víkend a státní svátky
Reklamace díla od stavební firmy	1	2	2	Výběr kvalitní stavební firmy a materiály
Nákladná údržba víceúčelové místnosti	1	1	1	Zjištění doprovodných nákladů před realizací
Nedostatečné využití víceúčelové místnosti	1	1	1	Řádně informovat zaměstnance o možnostech využívání víceúčelové místnosti

Jako nejvíce riziková jsou považována rizika finanční. Nejrizikovější je možnost chybné navrhované částky v položkovém rozpočtu a nedostatek financí pro zajištění rekonstrukce víceúčelové místnosti, protože se od tohoto rizika odvíjí většina dalších potencionálních rizik. U projektových rizik se jeví jako nejrizikovější více práce na projektu, u provozních a bezpečnostních rizik jsou ostatní rizika minimální.

## 7.8 Zhodnocení návrhu

Na základě polostrukturovaných rozhovorů bylo zjištěno, že zaměstnance vybrané instituce veřejné správy trápí dlouhodobější sedavá práce u stolního počítače a určité pracovní pozice mají převážnou část týdne home office. Dle analýzy výroční zprávy vybrané instituce veřejné správy, je zaměstnaných více starších zaměstnanců, jak mladších. Autorka práce navrhla efektivnější využití kanceláří pro podporu work life balance svých zaměstnanců. Rekonstrukce víceúčelové místnosti by mohla mít přínos nejenom v rámci work life balance zaměstnanců, ale také napomoci dané instituci být lukrativnějším zaměstnavatelem ve svém okolí pro mladé uchazeče o práci.

Pro projekt je klíčové zformalizování práce na home office alespoň na část týden u určitých profesí. Z polostrukturovaných rozhovorů vyšlo, že momentálně z důvodů zamezení šíření koronaviru využívá hodně zaměstnanců home office, nejvíce pak pracovníci oddělení IT a účetní. Jelikož pracovníci na těchto pracovních pozic mají kanceláře v budově vybrané instituce veřejné správy na stejném podlaží, nabízelo se spojit tyto pracovníky do dvou kanceláří, přičemž každý by měl své pracovní místo i za situace, že by všichni pracovali ve stejný den v budově vybrané instituce veřejné správy. Ze zbylých kanceláří by se udělala víceúčelová místnost, která by obsahovala šatnu, posilovnu, tělocvičnu a relaxační místnost. Tento návrh projektu je určen pro vybranou instituci veřejné správy, inspirovat se mohou i jiné instituce veřejné správy, neboť je předpoklad, že zaměstnanci ve veřejné správě čelí podobným problémům a řeší v obecném měřítku obdobné problémy.

## 8 PŘÍKLADY DOBRÉ PRÁXE VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ

Tato kapitola má za cíl uvést příklady konkrétních situací, kdy instituce veřejné správy využily některé z nástrojů pro work life balance. Autorka práce uvádí příklady dobré praxe z institucí, které se nacházejí po celém území České republiky. Dále také uvádí příklady dobré praxe nejenom z úřadů, ale také z institucí z širší škály veřejné správy.

Výroční zpráva o vytváření podmínek pro sladění rodinného a osobního života státních zaměstnanců s výkonem státní služby služebními úřady za rok 2017 (Ministerstvo vnitra České republiky, 2018, s. 32) zmiňuje několik příkladů dobré praxe. Ministerstvo zemědělství, jako jeden z mnoha nástrojů pro work life balance, pořádá pro děti státních zaměstnanců s výkonem státní služby dětský den a letní prázdninový tábor. Ministerstvo průmyslu a obchodu a Katastrální úřady pro Jihočeský a Plzeňský kraj využilo rekreační zařízení pro rodinnou rekreaci. Státní veterinární správa dovoluje státním zaměstnancům zařazeným v tomto úřadu krátkodobý pobyt dětí a psů na služebním působišti. Jedná se o nástroj, který využívají výjimečně, v rámci pár hodin, umožňuje-li to povaha vykonávaných činností a prostředí služebního působiště. Státní oblastní archiv v Litoměřicích pro sladování rodinného a osobního života svých státních zaměstnanců s výkonem státní služby pořádá sportovně společenské jednodenní setkání, kde jsou pozvaní také zaměstnanci na mateřské či rodičovské dovolené a bývalí zaměstnanci, kteří již pobírají důchod. Ministerstvo kultury provozuje krátkodobou družinu s pedagogickým dozorem pro péči o děti školního věku ve dnech, kdy jsou pololetní, velikonoční a podzimní prázdniny, kdy zaměstnanci nejsou nuceni čerpat řádnou dovolenou.

V rámci projektů institucí veřejné správy lze jmenovat projekty, jež se zaměřovaly na zajištění rovných příležitostí žen a mužů. Projekty se uskutečnily například na Ministerstvu průmyslu a obchodu, pro místní rozvoj, školství, mládeže a tělovýchovy, Generálnímu finančnímu ředitelství, Krajském úřadě v Karlovarském kraji a Vysočině. Na Ministerstvu práce a sociálních věcí byl zaveden projekt se zaměřením na implementace dětských skupin a zajištění provozu dětských skupin, z kterého mohou vycházet i jiné instituce. (Ministerstvo vnitra České republiky, 2018, s. 33)

Instituce Zlínského kraje zveřejňují také příklady dobré praxe. Krajský úřad Zlínského kraje již v roce 2012 zpracoval projekt „Rovné příležitosti a sladování pracovního a rodinného života na KÚZK“, který obsahuje aktivity zaměřené na usnadňující návrat matkám (případně otcům) z mateřské či rodičovské dovolené, podporuje jejich soběstačnost, pracovní

uplatnění a prohlubování znalostí a dovedností. Dále je pak také zaměřen na zaměstnance starší 50 let, kteří jsou nejvíce ohroženi ztrátou zaměstnání a obtížněji se uplatňují na trhu práce. Projekt se skládal z workshopů, odborné konference a vzdělávání. Zrealizovala se také firemní školka „Centrum pro hlídání a vzdělávání dětí“ ve spolupráci s „Rodinným centrem Kamarád – Nenuda o.s.“ ([www.kr-zlinsky.cz](http://www.kr-zlinsky.cz)) Také Univerzita Tomáše Bati se podařilo zrealizovat a otevřít mateřskou školu, která se jmenuje Qočna a využívat ji mohou nejenom zaměstnanci Univerzity Tomáše Bati, ale dokonce i studenti ([www.new.qocna.utb.cz](http://www.new.qocna.utb.cz)).

Krajský úřad ve Vysočině se věnuje koncepci work life balance tím, že má tři pracovnice oddělení řízení lidských zdrojů, které mají tuto problematiku přímo obsaženou v jejich pracovní náplni a dbají na principy rovných příležitostí a věnují se sladování soukromého a pracovního života svých zaměstnanců. Pečují také o zaměstnance na mateřské a rodičovské dovolené tím, že je zvou na pravidelné setkávání s vedením úřadu, na vzdělávací aktivity a společenské akce, které Krajský úřad pořádá ([www.kr-vysocina.cz](http://www.kr-vysocina.cz)).

Zajímavým projektem Ministerstva vnitra České republiky je „Úřad roku Půl na půl – Příklady dobré praxe“, který se koná každoročně. Formou soutěží se mohou pomocí dotazníků hlásit úřady veřejné správy na obecní, městské i krajské úrovni. Vzniká tak pravidelně publikace příkladů dobré praxe, která je sestavena z řady aktivit a projektů institucí veřejné správy. Tímto projektem mimo jiné naplňuje Ministerstvo vnitra Vládní strategii pro rovnost žen a mužů pro léta 2014-2020. Předmětem soutěže je také právě způsob, jakými nástroji v praxi, dané instituce vychází vstříc svým zaměstnancům.

## ZÁVĚR

Ze studia work life balance koncepce vyplívá, že se jedná o velmi rozsáhlé téma, které souvisí s mnoha aspekty. Nedá se stanovit konkrétní formulace, jak sladění práce s osobním životem zařídit. Vždy se musí vycházet z aktuální situace v konkrétní instituci. Pro pochopení principu této koncepce je důležitý poznatek, že work life balance není pevně daný a ucelený koncept s konkrétními pravidly a normy, jak dosáhnout rovnováhy v pracovním a osobním životě, ale je to způsob přemýšlení, chápání a vnímání individuálních potřeb každého pracovníka. Pro zaměstnavatele je klíčové si osvojit tuto koncepci v rámci péče o své zaměstnance, neboť spokojenost zaměstnanců s rovnováhou mezi pracovním a osobním životě se odráží na přístupu zaměstnance k práci. Možnost využívat nástroje pro lepší úroveň sladování práce a osobního života by měli mít všichni zaměstnanci stejné. Každý zaměstnanec má jiné potřeby, preference a hodnoty, ale všichni by měli mít stejné možnosti a svobodnou volbu, zda a jakým způsobem tyto nástroje pro podporu work life balance využít.

Cílem této diplomové práce bylo komplexně analyzovat problematiku work life balance, její význam využití a charakterizovat work life balance v oblasti výkonu práce ve veřejné správě. Výzkum probíhal v okrese Vsetín ve vybrané instituci veřejné správy. Pro účely této diplomové práce se vybrala jedna instituce veřejné správy, ve které proběhl výzkum a vyllynuly obecné doporučení a návrh projektu, kterými se mohou ostatní instituce veřejné správy v okrese Vsetín inspirovat, aby se tím přispělo ke zlepšování pracovního prostředí v okrese Vsetín.

Analýza současného stavu ve vybrané instituce veřejné správy, která byla obsahem praktické části této diplomové práce, odhalila aktuální i dlouhodobé problémy, které tíží její zaměstnance. Jako aktuální problém byl shledáván v současné situaci s covid 19, kdy daná instituce musela během poslední doby měnit samotný chod instituce, přizpůsobovat se mnohými nařízeními a změnily se organizační věci na jednotlivých odděleních. Dlouhodobé problémy byly zjištěny primárně v sedavé práci u počítačů, kdy trpí pohybový aparát a zrak.

Doporučované návrhy, kterými se mohou inspirovat ostatní instituce veřejné správy, spočívaly v pomoci proti pocitu izolovanosti v realizaci teambuildingové aktivitě. Podpořit work life balance koncepci by také mohla školení a semináře v oblastech práce na home office, time management, zvládání stresu a prevence proti syndromu vyhoření, mindfulness, meditační techniky apod. Dalším doporučením by bylo provádět dotazníková šetření nebo



polostrukturované rozhovory se zaměstnanci a průzkum kvality v pravidelném období, aby byl zachován stálý rozvoj instituce Výstupem vzniklých analýz by měla být jasná personální politika, která by se implementovala a formálně ukotvila například ve strategii, která by mohla identifikovat pracovní pozice, které jsou, anebo v budoucnu budou demografickými změnami nejvíce zasáhnuty a u kterých lze očekávat obtížné obsazování či nízká atraktivita pro mladé uchazeče. V rámci této politiky by se měly implementovat mezigenerační projekty, které umožní sdílená místa a je žádané systematičtěji uchopit proces nábory nových zaměstnanců. Pro získávání budoucích mladých uchazečů je vhodné více rozvinout možnosti studentských praxí a stáží, případně částečných úvazků či alternativních pracovních úvazků. V rámci usnadnění odchodu zaměstnanců do důchodu či na mateřskou a rodičovskou dovolenou a návratu z něj, navrhuje autorka začlenit plány návratů a odchodů v konkrétní sociální události jednotlivých zaměstnanců. Dalšími doporučeními byly zřízení anonymní schránky důvěry a intranet pro celkovou podporu komunikace mezi zaměstnanci, vedoucími pracovníky a samotné instituce veřejné správy.

V návrhu projektu se autorka této diplomové práce aspirovala o vyřešení a uspokojení co nejvíce potřeb zaměstnanců s ohledem na ekonomicky efektivní řešení pro vybranou instituci veřejné správy. Při shrnutí strukturovaných rozhovorů se zjistilo, že určití zaměstnanci mají alespoň část týdne home office. V takových dnech jsou kanceláře nevyužívané. Vybraná instituce veřejné správy má v plánu v blízké budoucnosti provést analýzu u svých zaměstnanců, která se zaměří na zkoumání práce a její srovnání doby před situací s covid 19 a nyní. Pokud by z této budoucí analýzy vyšlo najevo, že zaměstnanci mají zájem o zformalizování práce na home office u určitých pracovních pozic alespoň na část týdne, mohl by se tento návrh projektu využít jako podklad pro realizaci rekonstrukce kanceláří ve víceúčelovou místnost.

Využívání víceúčelové místnosti ke sportování by napomohlo k work life balance zaměstnancům, protože by tak ušetřili čas dopravování se do jiných budov, když by měli tělocvičnu přímo na pracovišti. Daná instituce veřejné správy by motivovala své zaměstnance k pohybu pro snížení dopadu sedavé práce. Víceúčelová místnost by učinila danou instituci lukrativnější pro mladé uchazeče. Relaxační zóna by mohla mimo jiné představovat místo pro teambuildingové akce zaměstnanců. Realizaci víceúčelové místnosti v dané instituci nahrává skutečnost, že by víceúčelová místnost měla umístění na nepřilíš formálním patře, protože tam není přístup veřejnosti. Existují více zdrojů pro možnosti financování navrhovaného projektu ve formě dotací.

Doporučením a návrhem projektu se mohou inspirovat i ostatní instituce veřejné správy, neboť existuje presumpce, že i ostatní instituce veřejné správy se potýkají s obdobnými potížemi či záležitostmi, neboť výkon zaměstnání všech pracovních pozic v oblasti veřejné správy nese určité charakteristické prvky.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Odborné monografie

BEDRNOVÁ, E. a PAUKNEROVÁ, D. (2015). *Management osobního rozvoje: duševní hygiena, sebeřízení, efektivní životní styl*. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Management Press.

ELLARD, Jae. *The Five Truths about Work-life Balance*. Simple Intentions, 2014, 102 s. ISBN 978-09-862-3870-3.

GILLERNOVÁ, Ilona, Vladimír KEBZA a Milan RYMEŠ. *Psychologické aspekty změn v české společnosti: člověk na přelomu tisíciletí*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, 256 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2798-1.

HOLMQVIST, Mikael a André SPICER. *Managing 'human resources' by exploiting and exploring people's potentials*. Bingley: Emerald, 2013, 279 s. ISBN 978-17-819-0506-7.

JUNOVÁ, Blanka. 2012. *Průvodce sladčováním osobního a pracovního života. Čas na změnu: ...k rovnováze práce a soukromí*. [online] In. Pracenaalku.cz. Dostupné z: <http://bit.ly/2FabU5y>.

KAŠPAROVÁ, Klára a Vilém KUNZ, 2013. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. Praha: Grada, 159 s. ISBN 978-80-247-4480-3.

KNOTOVÁ, Dana. 2011. *Pedagogické dimenze volného času*. 1 vyd. Brno: Paido, 101 s. ISBN 978-80-7315-223-9.

KUČEŘOVÁ, Kateřina. Jak nastavit systém work-life balance. 2015. In. *Inicioprozeny.cz*. 19.5.2015. Dostupné z: <http://bit.ly/37iWxUe>.

NEDĚLOVÁ, Karolina. *Rodina v profesním životě ženy: modely rodiny podporující profesní dráhu ženy*. Praha: Prostor pro rodinu, 2016, 85 s. ISBN 978-80-260-9524-8.

POLÁK, Petr, Jana KVASNICOVÁ a Iva TICHÁ (eds.), 2015. *Sladování soukromého a pracovního života: sborník z mezinárodní konference*. Brno: Kancelář veřejného ochránce práv, ISBN 978-80-879-4905-4.

PTÁČEK, Radek, Jiří RABOCH a Vladimír KEBZA. *Burnout syndrom jako mezioborový jev*. Praha: Grada Publishing, 2013, 168 s. ISBN 978-802-4751-146.

RYDVALOVÁ, R. a JUNOVÁ, B. (2011). *Jak sladit práci a rodinu a nezapomenout na sebe*. Praha: Grada Publishing

SUTHA, Jayaranjani, ed. *Handbook of research on workforce coaching, mentoring, and counseling*. Hershey: IGI Global, 2017, 226 s. ISBN 978-152-2592-358.

TICHÁ, Markéta a kol. *Lidé jsou to nejcennější, co máte. Prorodinná opatření ve firmách*. Praha: APERIO – Společnost pro zdravé rodičovství. 2012. ISBN 978-80-904301-1-2.

### Články v odborných periodících (e-články)

HEDVIČÁKOVÁ, Martina a KOZUBÍKOVÁ, Zuzana, 2021, s. 6. *Impacts of COVID-19 on the Labour Market – Evidence from the Czech Republic*. [cit. 2021-3-29]. Dostupné z: [https://digilib.uhk.cz/bitstream/handle/20.500.12603/501/HEDVICAKOVA\\_M\\_Zuzana\\_KOZUBIKOVA.pdf?sequence=1](https://digilib.uhk.cz/bitstream/handle/20.500.12603/501/HEDVICAKOVA_M_Zuzana_KOZUBIKOVA.pdf?sequence=1)

VODA, Jan, 9/2018, s. 34-36. *Konec je nový začátek*. Řízení školy. Praha: Wolters Kluner.

PROVAZNÍKOVÁ, Renáta, 12/2018, s. 24-28. *Střetávání generací ve světě práce*. Národní pojištění. ISSN 0323-2395. Praha: BMSS-START, s.r.o.

PROVAZNÍKOVÁ, Renáta, 12/2019, s. 31-32. *Generace Y a Z jsou loajálnější než se tvrdí*. Národní pojištění. ISSN 0323-2395. Praha: BMSS-START, s.r.o.

JOUZA, Ladislav, 6/2020, s. 21-22. *S dítětem do zaměstnání a další výhody*. Národní pojištění. ISSN 0323-2395. Praha: BMSS-START, s.r.o.

JOUZA, Ladislav, 19/2020, s. 24-26. *Nová směrnice EU k rodině a zaměstnání*. Národní pojištění. ISSN 0323-2395. Praha: BMSS-START, s.r.o.

DONDÉ, Guendalina (2015). *Ethics across the generations*. [cit. 2021-4-13]. Dostupné z: <https://www.management-issues.com/news/7081/ethics-across-the-generations/>

Heathfield, S. M. (2019). *Job Share Advantages and Disadvantages Know the Advantages and Disadvantages of Employees Sharing a Job?* [cit. 2021-4-09]. Dostupné z: <https://www.thebalancecareers.com/job-share-good-and-bad-1918169>

Kumanu (2015). *Defining Work-Life Balance: Energy is the Missing Ingredient*. [cit. 2021-3-12]. Dostupné z: <https://www.kumanu.com/defining-work-life-balance-its-history-and-future/>

### Elektronické zdroje

BREZOVSKÁ, Katka, 2021. *Home office v Česku: Na konci ledna pracovalo z domova čtrnáct procent lidí*. Radio Prague International [online] © 1997 [cit. 2021-4-23]. Dostupné z: <https://cesky.radio.cz/home-office-v-cesku-na-konci-ledna-pracovalo-z-domova-ctrnact-procent-lidi-8709658>

BUCHHOLZ, Katharina, 2019. *Chart: The Countries With the Best Work-Life Balance* Statista. [online] Statista – The Statistics Portal for Market Data, Market Research and Market Studies [cit. 2021-3-23]. Dostupné z: <https://www.statista.com/chart/12977/countries-with-the-best-work-life-balance/>

CASTRILLON, Caroline, 2019. *How A Career Break Can Benefit Your Résumé*. Forbes [online] © 2021 Forbes Media LLC. All Rights Reserved [cit. 2021-3-15]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/carolinecastrillon/2019/11/24/how-a-career-break-can-benefit-your-rsum/?sh=5f0e6e4c67bf>

*Co je to agenturní zaměstnávání?* Personální a vzdělávací společnost DP WORK s.r.o. [online] © 2021, DP WORK s.r.o. [cit. 2021-5-05]. Dostupné z: <http://www.dpwork.cz/co-je-to-agenturni-zamestnavani>

ČESKÁ SPRÁVA SOCIÁLNÍHO ZABEZPEČENÍ, otevřená data. Počet vyplacených dávek nemocenského pojištění [online] © 2016 [cit. 2021-3-23]. Dostupné z: <https://data.cssz.cz/web/otevrena-data/graf-pocet-vyplaceny-ch-davek-nemocenskeho-pojisteni-v-cr>

ČESKÁ TELEVIZE, 2020. *Kvůli koronaviru pracuje stále více lidí z domova. Chovejte se, jako byste byli v práci, radí BBC* [online]. © [cit. 2021-3-14]. Dostupné z: <https://ct24.ceskatelevize.cz/ekonomika/3063598-kvuli-koronaviru-pracuje-stale-vice-lidi-z-domova-chovejte-se-jako-byste-byli-v>

ČESKÁ TISKOVÁ KANCELÁŘ, 2021. *MPSV chystá delší otcovskou či změny rodičovské podle směrnice EU* [online] © 1999 [cit. 2021-3-24]. Dostupné z: <https://www.pravniprostor.cz/aktuality/mpsv-chysta-delsi-otcovskou-ci-zmeny-rodicovske-podle-smernice-eu>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2016. Vybrané údaje o sociálním zabezpečení. [online] [cit. 2021-3-28]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vybrane-udaje-o-socialnim-zabezpeceni-2016>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2020. Gender: *Práce a mzdy – datové údaje*. [online] [cit. 2021-3-23]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/gender/1-gender\\_pracemzdy](https://www.czso.cz/csu/gender/1-gender_pracemzdy)

HOBZOVÁ, Dana. *Česká správa sociálního zabezpečení. Zaměstnanost*. [online]. © [cit. 2021-4-21]. Dostupné z: [https://www.cssz.cz/documents/20143/555370/NP\\_1\\_2020\\_hobz.pdf/721661be-5b93-ffd1-2b6a-9c1f1898614f](https://www.cssz.cz/documents/20143/555370/NP_1_2020_hobz.pdf/721661be-5b93-ffd1-2b6a-9c1f1898614f)

HORÁK, Martin, KUČERA, Filip, MRÁZKOVÁ, Eva a SMÉKALOVÁ, Lenka, et al., 2019. Metodika aplikace přístupů smart governance do organizačních a řídicích struktur municipalit v České republice. [online] [cit. 2021-3-14] Dostupné z: [https://mmr.cz/getmedia/0afc98f8-b136-4042-8b2d-46ef7bb4dea8/Metodika-smart-governance\\_finalni-verze\\_srpen-2020.pdf.aspx?ext=.pdf](https://mmr.cz/getmedia/0afc98f8-b136-4042-8b2d-46ef7bb4dea8/Metodika-smart-governance_finalni-verze_srpen-2020.pdf.aspx?ext=.pdf)

Grafton recruitment, 2019. *Průzkum Grafton: generace Y a Z jsou loajálnější, než se tvrdí*. [online] ©2021 Všechna práva vyhrazena Grafton Recruitment [cit. 2021-4-02]. Dostupné z: <https://www.grafton.cz/cs/o-nas/medialni-zona/tiskove-zpravy/pruzkum-grafton-generace-y-a-z-jsou-loajalnejsi-nez-se-tvrdi>

Kraj Vysočina. *Rovné příležitosti a sladování* [online] Oficiální internetové stránky kraje Vysočina. [cit. 2021-3-25]. Dostupné z: <https://www.kr-vysocina.cz/rovne-prilezitosti-a-sladovani/ds-303752/archiv=0&p1=8985>

KVASNICOVÁ, Jana, 2017. *Sborník z mezinárodní konference. Sladování pracovního, osobního a rodinného života ve státní službě. Veřejný ochránce práv* [online]. Copyright ©vu [cit. 2021-4-04]. Dostupné z: [https://www.ochrance.cz/uploads-import/Publikace/Sladovani\\_ve\\_statni\\_sluzbe\\_2018.pdf](https://www.ochrance.cz/uploads-import/Publikace/Sladovani_ve_statni_sluzbe_2018.pdf)

MAMRILLA, Filip, 2017. *Konto pracovní doby v praxi*. [online]. Copyright © EPRAVO.CZ, a.s. 1999 [cit. 2021-3-17]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/konto-pracovni-doby-v-praxi-105273.html>

MILLENNIAL CAREERS, 2020. *Millennial careers 2020 Vision. Facts, Figures and Practical Advice from Workforce Experts*. [online] [cit. 2021-4-21] Dostupné z: [https://manpowergroup.cl/wps/wcm/connect/manpowergroup/14e51662-e277-4fe2-9c7e-921d39d24677/MillennialsVision2020.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT\\_TO=url&CACHEID=ROOTWORKSPACE.Z18\\_2802IK01OORA70QUFIPQ192H31-14e51662-e277-4fe2-9c7e-921d39d24677-m8cil7j](https://manpowergroup.cl/wps/wcm/connect/manpowergroup/14e51662-e277-4fe2-9c7e-921d39d24677/MillennialsVision2020.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT_TO=url&CACHEID=ROOTWORKSPACE.Z18_2802IK01OORA70QUFIPQ192H31-14e51662-e277-4fe2-9c7e-921d39d24677-m8cil7j)

MINISTERSTVO FINANČÍ, 2021. *Státní rozpočet v kostce - 2021* [online] © 2005 [cit. 2021-3-28]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/o-ministerstvu/vzdelavani/rozpocet-v-kostce/statni-rozpocet-v-kostce-2021-41404>

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Rodičovský příspěvek. Průvodce [online] © [cit. 2021-4-3]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/-/rodicovsky-prispevek>

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ, 2021. *Sdílené pracovní místo – Příručka pro personální agendu a odměňování zaměstnanců*. [online] [cit. 2021-3-24]. Dostupné z: <https://ppropo.mpsv.cz/45Sdilenepracovnimisto>

NÁRODNÍ ÚŘAD DUŠEVNÍHO ZDRAVÍ, 2020. [online] © [cit. 2021-4-10]. Dostupné z: <https://www.nudz.cz/files/pdf/tz-cohfit.pdf>

OFICIÁLNÍ PORTÁL PRO PODNIKÁNÍ A EXPORT, 2019. *Z domova běžně pracují jen 4 % Čechů, home office je nejběžnější v Nizozemsku* [online] © 1997 [cit. 2021-4-02]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/z-domova-bezne-pracuji-jen-4-cechu-home-office-je-nejbeznejsi-v-nizozemsku/>

REHMAN, Usama, SHAHNAWAZ, Mohammad G., KHAN, Neda H., et al., 2021. *Depression, Anxiety and Stress Among Indians in Times of Covid-19 Lockdown* [online] Community Ment Health (2021) [cit. 2021-4-09]. Dostupné z: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10597-020-00664-x>

STEINEROVÁ, Magdaléna, 2018. *Life balance a proč je dobré o něj usilovat s ohledem na děti*. [online] © EPRAVO.CZ, a.s. 1999 [cit. 2021-3-30]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/aktualne/life-balance-a-proc-je-dobre-o-nej-usilovat-s-ohledem-na-deti-107048.html>

Univerzitní mateřská škola Qočna. Prožitkem za poznáním, koncepce školy [online] [cit. 2021-3-16]. Dostupné z: <https://new.qocna.utb.cz/o-skole/koncepce-skoly.html>

VLÁDA ČR, *Barcelonské cíle – projev ministra P. Nečase* [online] [cit. 2021-3-23]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/media-centrum/aktualne/barcelonske-cile---projev-ministra-p--necase-53292/>

„VYBRANÁ INSTITUCE VEŘEJNÉ SPRÁVY V OKRESE VSETÍN“, 2021. *Výroční zpráva za rok 2020*. [online] [cit. 2021-5-10]. Dostupné z: [https://www.vybranáinstituceveřejnésprávyvokresevsetín.eu/assets/File.ashx?id\\_org=18676&id\\_dokumenty=545119](https://www.vybranáinstituceveřejnésprávyvokresevsetín.eu/assets/File.ashx?id_org=18676&id_dokumenty=545119)

Well-Being Concepts, 2019. *Centers for Disease Control and Prevention. Health-Related Quality of Life* [online]. Dostupné z: <https://www.cdc.gov/hrqol/wellbeing.htm>

Work/Life Integration, 2019. Berkeley Haas. Haas School of Business, University of California Berkeley [online] © 2021 UC Regents [cit. 2021-3-21]. Dostupné z: <https://haas.berkeley.edu/human-resources/work-life-integration/>

Zlínský kraj. *Rovné příležitosti a sladování pracovního a rodinného života na KÚZK* [online] © Krajský úřad Zlínského kraje [cit. 2021-3-30]. Dostupné z: <https://www.kr-zlinsky.cz/rovne-prilezitosti-a-sladovani-pracovniho-a-rodinneho-zivota-na-kuzk-cl-787.html>



**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

BRFSS	Behavioral Risk Factor Surveillance System
CDC	Centers for Disease, Control and Prevention
ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
ESF	Evropský sociální fond
IT	Informační technologie
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
NHANES	National Health and Nutrition Examination Survey
NHIS	National Health Interview Survey
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
PC	Personal Computer
Sb.	Sbírka
SŠ	Střední škola
WHO	World Health Organization
WI-FI	Wireless Ethernet Compatibility Alliance
YEI	The Youth Employment Initiative
ZŠ	Základní škola
§	paragraf

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obrázek 1 Rozdíl mezi work life balance a work life integrace (www.haas.berkeley.edu)</i>	12
<i>Obrázek 2 Příklad rozvržení pracovní doby (vlastní zpracování dle § 85 Zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce)</i>	23
<i>Obrázek 3 Schéma agentury práce (www.dpwork.cz)</i>	27
<i>Obrázek 4 Země s nejlepší úrovní work life balance (www.statista.com)</i>	32

**SEZNAM TABULEK**

<i>Tabulka 1 Výplata peněžité pomoci v mateřství v letech 2015 až 2020 (v %) (www.data.csz.cz)</i> .....	15
<i>Tabulka 2 Vyplácený rodičovský příspěvek v letech 2015 až 2019 (v %) (www.czso.cz) ...</i>	15
<i>Tabulka 3 Podíl v platech u zaměstnaných mužů a žen v letech 2008 a 2018 (v %) (www.czso.cz)</i> .....	16
<i>Tabulka 4 Počet žen a mužů pracujících ve vybrané instituci (vlastní zpracování dle výroční zprávy vybrané instituce veřejné správy za rok 2020)</i> .....	41
<i>Tabulka 5 Počet pracovníků vybrané instituce veřejné správy dle věkové kategorie (vlastní zpracování dle výroční zprávy vybrané instituce veřejné správy za rok 2020) .....</i>	42
<i>Tabulka 6 Dosažené vzdělání pracovníků (vlastní zpracování dle výroční zprávy vybrané instituce veřejné správy za rok 2020) .....</i>	42
<i>Tabulka 7 Fluktuace pracovníků (vlastní zpracování dle výroční zprávy vybrané instituce veřejné správy za rok 2020) .....</i>	43
<i>Tabulka 8 Výběrová řízení dle zákona č. 312/2002 Sb (vlastní zpracování dle výroční zprávy vybrané instituce veřejné správy za rok 2020) .....</i>	43
<i>Tabulka 9 Vzdělávání pracovníků v roce 2020 (vlastní zpracování dle výroční zprávy vybrané instituce veřejné správy za rok 2020) .....</i>	44
<i>Tabulka 10 Rekvalifikace a praxe studentů (vlastní zpracování dle výroční zprávy vybrané instituce veřejné správy za rok 2020) .....</i>	44
<i>Tabulka 11 Počet zaměstnanců v daném typu pracovního vztahu (vlastní zpracování dle výroční zprávy vybrané instituce veřejné správy za rok 2020)</i> .....	45
<i>Tabulka 12 Počty dočasných pracovních neschopností (DPN) zaměstnanců (vlastní zpracování dle výroční zprávy vybrané instituce veřejné správy za rok 2020) .....</i>	45
<i>Tabulka 13 Počet případů ošetřování člena rodiny zaměstnanců (vlastní zpracování dle výroční zprávy vybrané instituce veřejné správy za rok 2020)</i> .....	45
<i>Tabulka 14 Harmonogram jednotlivých činností projektu (vlastní zpracování) .....</i>	63
<i>Tabulka 15 Rozpočet návrhu projektu víceúčelové místnosti (vlastní zpracování) .....</i>	64
<i>Tabulka 16 Identifikace míry pravděpodobnosti a dopadu (vlastní zpracování) .....</i>	66

---

<i>Tabulka 17 Matice míry dopadu rizik a pravděpodobnosti (vlastní zpracování).....</i>	<i>67</i>
<i>Tabulka 18 Finanční rizika projektu (vlastní zpracování) .....</i>	<i>67</i>
<i>Tabulka 19 Projektová rizika projektu (vlastní zpracování) .....</i>	<i>68</i>
<i>Tabulka 20 Provozní a bezpečnostní rizika projektu (vlastní zpracování).....</i>	<i>68</i>

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Plán víceúčelové místnosti

# PŘÍLOHA P I: PLÁN VÍCEÚČELOVÉ MÍSTNOSTI

Č.M.	NÁZEV MÍSTNOSTI	PLOCHA [m <sup>2</sup> ]	PODLAHOVÁ KRYTINA
3.01	ŠATNA	7,00	zátěžový koberec
3.02	TĚLOCVIČNA – posilovna	22,8	zátěžový koberec
3.03	TĚLOCVIČNA – fitness	25,2	zátěžové linoleum
3.03	RELAXAČNÍ MÍSTNOST	25,2	zátěžové linoleum

