

# Implementace prvků Work-Life Balance v podnikové praxi

Veronika Lužová

---

Bakalářská práce  
2024



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta logistiky a krizového řízení

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta logistiky a krizového řízení  
Ústav krizového řízení

Akademický rok: 2023/2024

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Veronika Lužová  
Osobní číslo: L21049  
Studijní program: B1022A020002 Management rizik  
Forma studia: Kombinovaná  
Téma práce: Implementace prvků Work-life Balance v podnikové praxi

## Zásady pro vypracování

1. Zpracujte literární rešerši vztahující se k tématu Work-life balance.
2. Za pomoci vhodných metod analyzujte současnou situaci personální politiky u malých a středních firem v rámci České republiky.
3. Na základě výsledků analýzy vyvodte závěry a navrhněte doporučení k implementaci prvků Work-life balance.

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

**Seznam doporučené literatury:**

1. KAŠPAROVÁ, Klára a Vilém KUNZ. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4480-3.
2. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
3. LEWIS, Suzan, Deirdre ANDERSON a Clare LYONETTE. *Work-Life Balance in Times of Recession, Austerity and Beyond*. New York: Routledge, Taylor & Francis Group, 2017. ISBN 978-1-138-92644-8.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucí bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Eva Hoke, Ph.D.**  
Ústav krizového řízení

Datum zadání bakalářské práce: **1. prosince 2023**

Termín odevzdání bakalářské práce: **3. května 2024**

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

V Uherském Hradišti, dne: 3.5.2024

Jméno a příjmení studenta: Veronika Lužová

.....  
podpis studenta

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce se zabývá konceptem Work-Life Balance v podnikové praxi. Pozornost je zaměřena na vazbu mezi prvky Work-Life Balance a fluktuací zaměstnanců.

Praktická část se věnuje analýze specifických potřeb zaměstnanců a způsobům, jakými organizace tyto potřeby naplňují. Dále se práce soustředí na identifikaci hlavních důvodů nespokojenosti pracovníků, které vedou k vyšší míře odchodů. Technikou sběru dat bylo dotazníkové šetření. Mezi použité metody patří Ishikawa diagram a skórovací metoda hodnocení rizik, díky nimž je možné určit hlavní příčiny fluktuace. Na základě výsledků analýzy budou navržena opatření pro implementaci vhodných prvků Work-Life Balance, která by výslednou fluktuaci měla snížit.

Klíčová slova: Work-Life Balance, společenská odpovědnost firem, fluktuace zaměstnanců

## **ABSTRACT**

The bachelor's thesis deals with Work-Life Balance in corporate practice. Attention is focused on the link between Work-Life Balance elements and employee turnover.

The practical part is devoted to analyzing the specific needs of employees and how organizations fulfill these needs. Furthermore, the work focuses on identifying the main reasons for worker dissatisfaction, which leads to a higher rate of departures. The data collection technique was a questionnaire survey. Among the methods used are the Ishikawa diagram and the scoring process of risk assessment, which makes it possible to determine the leading causes of turnover. Based on the results of the analysis, measures will be proposed to implement appropriate elements of Work-Life Balance, which should reduce the resulting fluctuation.

Keywords: Work-Life Balance, corporate social responsibility, employee turnover

Těmito řádky bych ráda vyjádřila své poděkování paní doktorce Ing. Evě Hoke za její trpělivé a laskavé vedení, které mi poskytovala při zpracovávání bakalářské práce. Velice si vážím cenných rad, poznámek i připomínek a děkuji za veškerý čas, který mojí práci věnovala.

Poděkování si také zaslouží má rodina, za bezmeznou podporu po celou dobu studia i při vzniku bakalářské práce.

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

# OBSAH

|   |           |
|---|-----------|
| ÚVOD.....   | 9         |
| <b>I TEORETICKÁ ČÁST .....</b>  | <b>11</b> |
| <b>1 HUMAN RESOURCES MANAGEMENT (HRM) .....</b>                         | <b>12</b> |
| <b>2 WORK-LIFE BALANCE.....</b>   | <b>13</b> |
| 2.1 VZNIK A PŮVOD WORK-LIFE BALANCE (WLB) .....                         | 13        |
| 2.2 HISTORIE WLB VE SVĚTĚ.....  | 15        |
| 2.3 HISTORICKÝ VÝVOJ WLB V ČESKÉ REPUBLICE.....                         | 15        |
| 2.3.1 První polovina 20. století .....                                  | 16        |
| 2.3.2 Komunistické Československo .....                                 | 16        |
| 2.3.3 Situace po roce 1989 .....  | 16        |
| 2.4 SOUČASNÁ PODOBA WLB .....   | 17        |
| <b>3 ZÍSKÁVÁNÍ, UDRŽOVÁNÍ A FLUKTUACE ZAMĚSTNACŮ .....</b>              | <b>19</b> |
| 3.1 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....   | 19        |
| 3.2 UDRŽENÍ ZAMĚSTNANCŮ.....  | 20        |
| 3.3 FLUKTUACE.....  | 20        |
| <b>4 WORK-LIFE BALANCE Z POHLEDU JEDNOTLIVÝCH<br/>STAKEHOLERŮ .....</b> | <b>22</b> |
| 4.1 WLB A ZAMĚSTNAVATELÉ.....   | 22        |
| 4.1.1 Výhody WLB pro zaměstnavatele .....                               | 23        |
| 4.1.2 Nevýhody WLB pro zaměstnavatele .....                             | 24        |
| 4.2 WLB A ZAMĚSTNANCI .....   | 24        |
| 4.2.1 Přínosy WLB pro zaměstnance .....                                 | 25        |
| 4.2.2 Nevýhody WLB pro zaměstnance .....                                | 25        |
| 4.3 WLB Z POZICE STÁTU .....  | 26        |
| <b>5 NÁSTROJE WLB .....</b>   | <b>27</b> |
| 5.1 FLEXIBILNÍ FORMY PRÁCE:.....  | 27        |
| 5.2 PODPORA PÉČE .....  | 28        |
| 5.3 AGE MANAGEMENT .....  | 28        |
| <b>6 SHRnutí TEORETICKÝCH VÝCHODISEK .....</b>                          | <b>30</b> |
| <b>II PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>   | <b>31</b> |
| <b>7 CÍLE PRAKTICKÉ ČÁSTI.....</b>                                      | <b>32</b> |
| 7.1 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....  | 32        |
| 7.1.1 Analýza dotazníkového šetření - zaměstnanci .....                 | 33        |
| 7.1.2 Analýza dotazníkového šetření – zaměstnavatelé.....               | 36        |
| 7.2 ANALÝZA PŘÍČIN A DŮSLEDKŮ .....                                     | 38        |

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| 7.3      | SKÓROVACÍ METODA S MAPOU RIZIK .....                  | 42        |
| 7.3.1    | Identifikace rizika.....                              | 43        |
| 7.3.2    | Ohodnocení rizika .....                               | 43        |
| 7.3.3    | Návrh na opatření ke snížení rizika.....              | 46        |
| <b>8</b> | <b>NÁVRH PRO IMPLEMENTACI VHODNÝCH PRVKŮ WLB.....</b> | <b>48</b> |
|          | <b>ZÁVĚR .....</b>                                    | <b>51</b> |
|          | <b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>                 | <b>52</b> |
|          | <b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>        | <b>55</b> |
|          | <b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>                           | <b>56</b> |
|          | <b>SEZNAM TABULEK.....</b>                            | <b>57</b> |
|          | <b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>                             | <b>58</b> |



## ÚVOD

Zaměstnanci jsou považováni za nejdůležitější výrobní faktor v jakékoli organizaci, a to z mnoha důvodů. Přinášejí do pracovního procesu své odborné znalosti a dovednosti, které jsou nezbytné pro efektivní fungování mnoha procesů. Jsou zdrojem inovací a kreativity, což je v dnešním rychle se měnícím obchodním prostředí klíčové pro udržení konkurenceschopnosti. Díky své flexibilitě a adaptabilitě dokáží rychle reagovat na nové výzvy a změny na trhu. Týmová práce a spolupráce jsou zásadní pro dosažení cílů organizace, a motivovaní a angažovaní zaměstnanci jsou více produktivní a mají tendenci dosahovat lepších výsledků.

Péče o zaměstnance z pohledu Work-Life Balance je stejně důležitá jako například pravidelná údržba u strojů nebo úklid u budov. Je důležité stanovit jasnou pracovní dobu a zaručit dostatek času na odpočinek, aby se předešlo vyhoření a udržela se vysoká produktivita. Flexibilní pracovní podmínky, jako je možnost práce z domova nebo flexibilní pracovní doba, umožňují zaměstnancům lépe vyvážit pracovní a osobní život. Organizace by měly poskytovat podporu duševního zdraví. Podpora zdravého životního stylu je také klíčová, a firmy mohou přispět tím, že nabídnou cvičební prostory, zdravé občerstvení či wellness programy. Otevřená komunikace a zapojení zaměstnanců do rozhodovacích procesů je nezbytná, stejně jako správné řízení pracovního vytížení a rozdělení úkolů.

Výše uvedené body zdůrazňují, že zaměstnanci nejsou jen pasivními příjemci příkazů, ale aktivními účastníky, kteří mají zásadní vliv na úspěch a růst každé organizace. Proto je důležité, aby byli správně řízeni, motivováni a rozvíjeni, aby mohli plně využít svůj potenciál a přispět k dosažení strategických cílů firmy. Péče o zaměstnance z oblasti WLB je investicí do dlouhodobého úspěchu organizace, protože kvalitní péče vede k vyšší produktivitě, nižší fluktuaci a lepšímu pracovnímu prostředí.

Hlavním cílem bakalářské práce je definovat pojem Work-Life Balance jeho provázanosti v rámci pracovněprávních vztahů.

Teoretická část bakalářské práce se zabývá konceptem Work-Life Balance, jeho kořeny v oblasti společenské odpovědnosti firem a také pozitivním i negativním dopadem na všechny účastníky pracovního procesu. Studie se současně zaměřuje na míru, jakou prvky Work-Life Balance ovlivňují fluktuaci zaměstnanců.

Praktická část se věnuje analýze specifických potřeb zaměstnanců a způsobům, jakými

organizace tyto potřeby naplňují. Dále se práce soustředí na identifikaci hlavních důvodů nespokojenosti pracovníků, které vedou k vyšší míře odchodů, na základě analýzy dat z dotazníkového šetření.

S využitím metod Ishikawa diagramu a skórovací metody hodnocení rizik jsou stanoveny hlavní příčiny fluktuace, které slouží jako podklad návrhu pro implementaci vhodných prvků Work-Life Balance pro její snížení.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 HUMAN RESOURCES MANAGEMENT (HRM)

Řízení lidských zdrojů, neboli Human Resources Management (HRM) je jádrem řízení organizace (Hoke, 2023). Jak autorka dále uvádí, jedná se o personální politiku zaměřenou především na využití schopnosti lidí, jejímž cílem je vytvoření souladu mezi zájmy pracovníků, přičemž pracovní příležitost by měla být přínosem jak pro organizaci, tak i pro pracovníka. Obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby organizace byla schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit stanovené cíle.

Podle definice Armstronga a Taylora (2015) je řízení lidských zdrojů vše, co souvisí se zaměstnáváním a vedením lidí ve firmě. Obsahuje strategické řízení zaměstnanců, jejich znalostí, ale také společenské odpovědnosti organizace, rozvoje a zabezpečení lidských zdrojů od plánování potřebných kapacit, vyhledávání a nábor zaměstnanců, ale také řízení talentů. Neoddělitelnou součástí je také řízení výkonu a nastavení systému odměňování, vzdělávání i rozvoje zaměstnanců, pracovně-právních vztahů, služby a péče o zaměstnance.

V souvislosti s HRM je třeba také vymezit pojem lidské zdroje. Jedná se o překlad z původního anglického pojmu Human Resources. Přestože některými autory je tento pojem zavrhován, z důvodu že „Snižuje hodnotu lidí na úroveň materiálu“ (Armstrong and Taylor, 2015). Jedná se o dlouhodobě zažitý pojem. Například Koubek (2015) označuje lidské zdroje jako motor organizace a současně uvádí, že se jedná o nejdražší, ale nejdůležitější zdroj organizací.

Další autor, Šikýř (2016), označuje lidské zdroje jako lidský kapitál společnosti, který interaguje v rámci pracovního prostředí, ale také mimo něj (společenský kapitál). Společenský kapitál stojí za schopnostmi, dovednostmi i znalostmi přisuzovanými dané společnosti a následně označovány jako organizační kapitál.

Výše uvedené je možné shrnout teorií, kterou prosazuje Storey (2007), který za základní myšlenku filozofie řízení lidských zdrojů označuje konkurenční výhodu plynoucí ze spokojených a loajálních zaměstnanců. Celý systém řízení lidských zdrojů je tedy nezbytné skloubit se strategickými cíli celé společnosti.

Lze konstatovat, že správně nastavená strategie HR Managementu generuje společnosti zisky prostřednictvím motivovaných zaměstnanců.

## 2 WORK-LIFE BALANCE

Kašparová a Kunz 2013 uvádějí, že WLB je možné chápat jako rovnováhu mezi pracovním a osobním životem, která je jedním ze zásadních faktorů duševního i fyzického zdraví zaměstnanců, což se projevuje na produktivitě a výkonu práce. Podpora principů WLB je tedy moderním trendem podnikového řízení.

Z toho tedy plyne, že zavádění WLB ve společnosti je důležitým faktorem pro zdravou ekonomiku celé společnosti.

Jak uvádí Fried a Hansson (2019) Většina lidí tráví v práci velkou část svého času, což může vést k pocitu, že osobní život zůstává na druhém místě. Je důležité najít způsob, jak si udržet čas pro sebe a své blízké, i když práce zabírá většinu týdne. Některé země a společnosti zkoumají možnosti, jak podporovat lepší WLB, například prostřednictvím flexibilních pracovních hodin nebo čtyřdenního pracovního týdne. To může pomoci lidem lépe vyvážit své pracovní a osobní závazky.

Výsledkem harmonizace pracovního a osobního života by měla být situace, kdy zaměstnanec koncentruje maximum efektivní činnosti do pracovního procesu v rámci pracovní doby s garancí, prostoru na osobní potřeby.

### 2.1 Vznik a původ Work-Life Balance (WLB)

*„Pokud se podíváme na sladování soukromého a profesního života v kontextu historického vzniku a vývoje, je nutné si přiznat, že se v první řadě jedná o feministické téma. Je totiž spojené se snahou po plné emancipaci žen a mužů nejen v rámci veřejného života, ale i v rámci života soukromého. Mělo jít o významnou změnu vnímání rovnosti napříč veřejným a soukromým životem, kde oba partneři se na obojím rovnoměrně podílejí.“* (Homfray et al., 2022, s. 19).

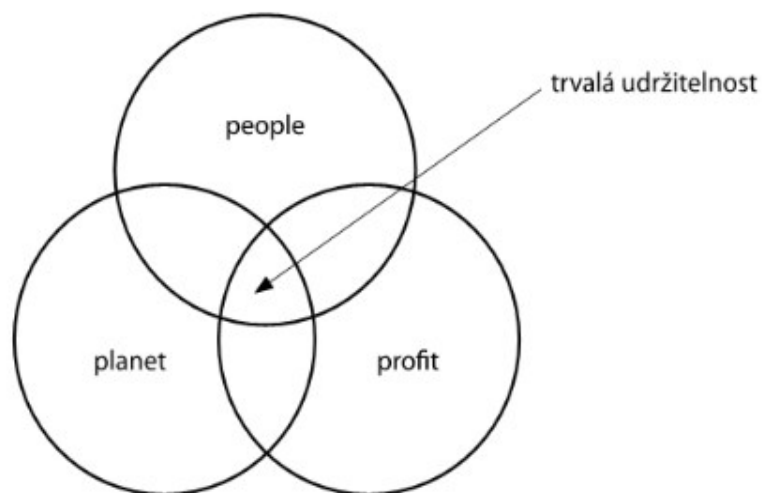
Jestliže budeme hledat původ WLB, dostaneme se k další zkratce – CSR (Corporate Social Responsibility) tedy Společenská odpovědnost firem. Jak uvádí Bernardová (2012) již samotný název napovídá, jedná se o zaměření společností na koordinaci hlavních hospodářských aktivit s oblastmi, které primárně negenerují zisk, ale přispívají k udržitelnosti systému jako takového a uspokojení potřeb dalších zúčastněných stran bez nároku na reciprocitu.

CSR je pojem, který poprvé použil v roce 1953 Howard R. Bowen ve své knize *Social Responsibilities of the Businessman*, kde ho definoval jako: „*Závazky podnikatele uskutečnit takové postupy, přijímat taková rozhodnutí nebo následovat takový směr jednání, které je žádoucí z hlediska cílů a hodnot naší společnosti*“ (Carroll, 1999).

*Společenská odpovědnost firem je moderním konceptem podnikání, který vede k širšímu pohledu na podnikání a je postaven na třech základních pilířích (tzv. triple-bottom-line):*

- *Ekonomickém – (profit)*
- *Sociálním – (people)*
- *Enviromentálním – (planet)*

(Kunz, 2012, s. 20)



Obrázek 1 Triple-bottom-line (zdroj: Kunz 2012)

Principy WLB a jeho hlubší rozbor jsou tedy součástí sociální oblasti, kde je zpracován jako nástroj k získání a udržení motivovaných zaměstnanců z pozice zaměstnavatele.

Jak také dále uvádí Kunz (2012) podnikatelé by si měli uvědomit, že v moderní době znalostní ekonomiky je klíčem k úspěšnému fungování firmy zejména spokojený a motivovaný zaměstnanec.

## 2.2 Historie WLB ve světě

Autor Kumanu (2015) uvádí, že základy WLB položila pozdější fáze průmyslové revoluce. Díky velmi dlouhé pracovní době (14-16h, 6 dní v týdnu), často při těžké manuální práci v nedůstojných podmínkách byli lidé podrobni zdravotním i bezpečnostním rizikům. Navíc se rizika netýkala pouze dospělých, ale v ohrožení se ocitaly i děti, které byly donuceny se také do pracovního procesu zapojit. Na základě tlaku reformátorů se podařilo ve Spojeném království snížit počet pracovních hodin alespoň pro ženy a děti.

*„V 80. letech 20. století pojmenovala Arlie Hochschild druhou směnou práci, která na ženy po návratu z práce domů stále čekala: nakoupit, vyzvednout děti ze škol a školek, uklidit, uvařit, umýt, udělat úkoly a uspat děti. I když se ženy ve stále vyšší míře zapojovaly na trhu práce, k přerozdělení těchto povinností v domácnosti nedocházelo. Na ženy tak začal být vytvářen dvojitý tlak, dvojitá zátěž: jejich vstupem na pracovní trh se snížila odpovědnost mužů za finanční zajištění rodiny, navíc se také ukázalo, že jeden příjem k zajištění rodiny nestačí. Zároveň ale z žen nebyla sňata jejich výlučná péče o rodinu.“* (Homfray et al., 2022, s. 19).

Podle studie Lewise et al. (2017) nadpoloviční většina rodičů z celé Evropské unie naráží na potíže s přístupem k péči v podobě nedostatečných kapacit v předškolních zařízeních. Současně díky stárnoucí populaci a zvyšující se poptávce po seniorské péči naráží tzv. sendvičová generace na nedostatek dostupných zařízení. Napříč Evropskou unií tedy dochází k rozevírání nůžek mezi poptávkou a nabídkou v oblasti těchto sociálních služeb. EU nemá stanovené cíle v péči o seniory a jednotlivé země pak naráží na škrty ve vlastních rozpočtech nebo i na nedostatek kvalifikovaných pracovních sil.

## 2.3 Historický vývoj WLB v České republice

Oficiální problematika vybalancování času stráveného pracovními povinnostmi a toho, o kterém si rozhodujeme sami, se začala diskutovat poměrně nedávno, zato však s větší intenzitou. Hledání cesty, jak prožít pestrý osobní život s myšlenkou, že je třeba si na něj vydělat je dnešní populací vnímáno jako aktuální téma dnešní doby. (Homfray et al., 2022)

### 2.3.1 První polovina 20. století

Jak zmiňují Čaník a kol. (2006) Prvky společenské odpovědnosti firem (CSR) jsou v českém podnikání patrné již od meziválečného období první poloviny dvacátého století. V kontextu CSR se často hovoří o Tomáši Baťovi (1876-1932), zakladateli známého obuvnického impéria, jako o přední české podnikatelské osobnosti.

Baťa zdůrazňoval, že podnikání slouží člověku, jeho rozvoji a zdokonalování a že musí být založeno na morálních principech. (Kašparová a Kunz, 2013)

### 2.3.2 Komunistické Československo

Po převratu v únoru 1948, kdy došlo v tehdejším Československu k nastolení komunistické vlády a masivnímu znárodňování, jež vyústilo k centralizaci celého hospodářství. Stát se pasoval do role sociálního guru a převzal kompletní sociální zabezpečení veškerého obyvatelstva. Brzy byl zaveden a rozšířen pojem podniková sociální ekonomika, který se nevázal pouze k pojmosloví podniků, ale byl chápán v národním kontextu. Stát zajišťoval prostřednictvím svých dotací řadu sociálních aktivit, kterými byly např. vlastní stravovací a zdravotnická zařízení, byty, ubytovny, rekreační střediska, kulturní a sportovní zařízení nebo předškolní péče o děti. (Kašparová a Kunz, 2013)

### 2.3.3 Situace po roce 1989

Večerník (2016) uvádí, že z historického hlediska může být formování současné podoby českého pracovního trhu datovat k roku 1989. Tedy období kdy se po revoluci otevřely hranice nejen k volnému pohybu osob, ale také český trh práce se otevřel vyspělému světu, a probíhající proměnám v éře globální ekonomiky. Otevřená tržní ekonomika nabourala zažitě pracovní jistoty a vedla k celkové transformaci.

Česká republika se postupně vymanila ze stínu své socialistické éry a směřuje k tržní ekonomice s různými úspěchy. Klíčovým prvkem tohoto přechodu je rozvoj malých a středních podniků, který je považován za zásadní v procesu ekonomického přerodu ve střední a východní Evropě. Český hospodářský model je historicky zakotven v technických odvětvích, jako jsou strojírenství, elektronika a automobilový průmysl. (Dohnalová, 2014)



## 2.4 Současná podoba WLB

V USA je politický přístup zaměřen primárně na podniky, zatímco v Evropě je politika chápána širěji, což umožňuje hlubší pochopení potenciálu a rozmanitosti názorů na danou problematiku. Evropský model také lépe reflektuje individuální zájmy tím, že zahrnuje národní, genderové, kulturní aspekty a odborová hnutí, stejně jako národní zákony a další. (Dohnalová a Švarcová, 2012)

Mezi jednotlivými státy v Evropě vznikají rozdíly díky kombinaci ekonomických, politických a historických podmínek. Mezi ně patří průmyslové struktury hospodářství, státní politiky či kolektivní vyjednávání o pracovní době a velikosti a složení nabídky pracovních sil. Ta je utvářena sociálními programy pro nezaměstnané, přiměřeností grantů a příspěvků poskytovaných mladým lidem v rámci odborné přípravy a po ukončení povinné školní docházky, sociální opatření pro nezaměstnané, systémy odchodu do důchodu a důchody pro starší pracovníky a kvalitou pracovních sil. Opatření pro sladění rodinného a pracovního života, která umožňují skloubit péči o rodinu se zaměstnáním. Tyto národní institucionální faktory utvářejí kulturu pracovní doby a na pracovišti a rozsah, v jakém mají pracovníci možnost získat flexibilitu prostřednictvím opatření, jako je pružná pracovní doba, konta pracovní doby, individuální práva žádat o zkrácenou nebo flexibilní pracovní dobu, nebo individuální práva žádat o zkrácenou nebo flexibilní pracovní dobu. Práce z domova, pružné systémy odchodu do důchodu atd. Dále očekávání a možnosti mužů a žen v oblasti pracovní doby. (Lewis et al., 2017)

*„Vzhledem k faktu, že vzdělávací systém v České republice není v současné době na nejlepší úrovni, je boj o kvalifikovaného a vzdělaného pracovníka velmi tvrdý. Jsou to právě zdravé moderní firmy, které si tento fakt uvědomují velmi silně, a proto věnují procesy získávání nových pracovníků a práci s talenty nadstandardní čas i finanční prostředky. Některé firmy dokonce zakládají vlastní školy (MŠ, ZŠ, SŠ i VŠ), aby si zajistily kontinuální příliv kvalitních pracovníků pro své výrobní procesy.“ (Urbancová a Vrabcová, 2023, s.12)*

V tomto kontextu zveřejnilo Ministerstvo práce a sociálních věcí v roce 2019 důležitý právní akt, kterým je směrnice o rovnováze mezi pracovním a soukromým životem a rodičů pečujících osob – tedy směrnice WLB, která byla přijata dne 13. června 2019 radou EU. Členské státy se zavázaly zapracovat tuto směrnici do svých právních předpisů do tří let od jejího schválení.

Jejím úkolem je nejen zajistit vyšší účast žen na pracovním trhu, ale současně i podporou pečujících zaměstnanců a to zejména díky možnosti flexibilního uspořádání práce či čerpání pracovního volna na péči.

Směrnice mj. zahrnuje body, kterými jsou:

- Otcovská dovolená – nárok na min. 10 pracovních dnů dovolené v období kolem narození dítěte pro otce nebo druhého rodiče. (v ČR platné od 1.2.20218)
- Rodičovská dovolená – individuální právo na 4 měsíce rodičovské dovolené, z nichž 2 měsíce jsou placené a mezi rodiči nepřenosné.
- Pečovatelská dovolená – nárok na 5 pracovních dní volna ročně pro pečující osoby.
- Pružné uspořádání práce – právo rodičů žádat o tyto režimy se rozšířilo na pracující pečovatele.

(MPSV, 2021)

Pandemie covid-19, která ovlivnila poslední roky, přinesla mnoha organizacím a jejich pracovníkům nečekané obtíže. Přesto se pro některé stala impulsem k posílení řízení s ohledem na společenskou odpovědnost a k rozvoji reputace zaměstnavatele, který dbá na zdraví, bezpečnost a pocit sounáležitosti svých zaměstnanců. V dlouhodobém měřítku by mohla být pandemie impulsem k inovaci a zlepšení v oblasti lidských zdrojů. V strategickém řízení lidských zdrojů se již začínají objevovat změny podpořené digitalizací, která transformuje práci personalistů od základu. Digitalizace přináší efektivnější pracovní postupy a může zlepšit pracovní zkušenosti zaměstnanců. Je však klíčové, aby byla digitalizace správně implementována a integrována do strategie řízení lidských zdrojů. (Urbancová a Vrabcová, 2023)

V letech 2020–2022 uplatňovaly společnosti po celém světě na svých pracovištích práci na dálku případně alternativní pracovní postupy díky povinnosti sociální izolace v důsledku pandemie a potřebě zaměstnanců být k dispozici svým rodinám tváří v tvář mimořádné situaci. Po skončení tohoto období společnosti zavedly mechanismy pro návrat do práce, což znamenalo nové konflikty ohledně rozdělení času, který pracovníci věnovali své práci a rodině, což vytvářelo pro pracovníky nepohodlí a potíže. (Hernández Martínez and Chunga-Liu, 2023)

### 3 ZÍSKÁVÁNÍ, UDRŽOVÁNÍ A FLUKTUACE ZAMĚSTNACŮ

Pro drtivou většinu společností jsou zaměstnanci klíčovým výrobním faktorem. V současné době velmi nízké nezaměstnanosti se dá také tento faktor označit jako nejdražší a nejvzácnější. Z tohoto pohledu je velmi důležité, aby zaměstnavatelé a personalisté dokázali pečlivě specifikovat potřeby pro každou pracovní pozici. To zahrnuje nejen soubor dovedností a zkušeností, ale také osobnostní rysy a hodnoty, které by měl ideální kandidát mít, tak aby se mohl stát platným článkem daného týmu. Firmy by však také měly také vytvářet atraktivní pracovní prostředí, které podporuje spolupráci, inovace a pracovní spokojenost. A tady přicházejí na řadu prvky WLB jako flexibilní pracovní doba, možnosti práce z domova, či zkrácené úvazky, tedy faktory, které mohou hrát klíčovou roli při přilákání a udržení talentovaných zaměstnanců, kteří jsou pro společnosti neocenitelní. V dnešní konkurenční obchodní krajině je schopnost společnosti efektivně spravovat svůj lidský kapitál rozhodující pro její úspěch.

Každá dobře řízená a prosperující společnost se dokáže vypořádat s libovolným problémem, pokud disponuje kvalitním produktem či službou, má spokojené klienty a efektivní, prozíravé vedení. Avšak i nejúspěšnější podnik může v čase krize ztroskotat, pokud se opírá o neangažované a nevěrné zaměstnance. (Bednář, 2022)

#### 3.1 Získávání zaměstnanců

Podle Koubka (2015) nábor pracovníků, včetně jejich výběru, představuje zásadní etapu v procesu budování týmu organizace. Tato fáze má významný vliv na to, kdo bude v organizaci pracovat. V podstatě určuje, zda budou cíle organizace naplněny díky kvalifikovaným pracovníkům, což je rozhodující pro úspěch, prosperitu a konkurenceschopnost dané organizace.

Stejně úvahy je možné najít také u autorů Frieda a Hanssona (2019), kteří pokládají zaměstnávání a školení nových zaměstnanců za proces, který je nejen finančně, ale i časově náročný. Tyto zdroje by mohly být efektivněji využity k rozvoji kvalitnějších produktů a udržení spokojenosti stávajících zaměstnanců, kteří oceňují spravedlivé a otevřené jednání ohledně odměn a benefitů. Častá výměna zaměstnanců kvůli snaze udržet nízké mzdy nakonec vede k negativnímu vnímání podnikatelských praktik.

Již v procesu výběru a náboru zaměstnanců je klíčové nastavit vzájemnou důvěru a zajistit, že veškeré poskytnuté informace jsou pravdivé. Je důležité, aby se očekávání týkající se pracovní doby a náplně práce shodovala s realitou a aby požadavky vznesené budoucím zaměstnancem byly reálné a pro společnost proveditelné.

### 3.2 Udržení zaměstnanců

Společnosti již během hledání a získávání nových zaměstnanců investují značné prostředky. Při zaučování a během zkušební doby jsou navyšovány nejen tyto náklady, ale také čas, energie a efektivita dalších zaměstnanců, kteří jsou do celého procesu zapojeni. Proto je pro společnosti neefektivní a hlavně neekonomické pokud tyto činnosti vykonává opakovaně. Je tedy důležité věnovat pozornost potřebám stávajících zaměstnancům, pracovat s nimi, motivovat je a podporovat je v jejich pracovním i osobním růstu.

Oblast péče o zaměstnance, spolu s jejich odměňováním, patří mezi ty aspekty HR, které zaměstnanci a potenciální kandidáti nejčastěji využívají k hodnocení a srovnání různých organizací. (Koubek, 2015)

V rámci motivace, udržení loajality a zájmu zaměstnanců jsou využívány různorodé nástroje, kterými mohou být zaměstnanecké výhody, benefity či péče o zaměstnance. Většina z nich má sice ekonomický charakter, často však slyšíme i to, že zaměstnancům schází pouhé vědomí, že zaměstnavatel zná přínos svého zaměstnance a dokáže respektovat i jeho soukromí a osobní potřeby.

Společnosti se často soustředí na ochranu. Ochraňují svou identitu prostřednictvím registrací a právních sporů. Ochraňují své informace a firemní know-how s pomocí pravidel a dohod o důvěrnosti. Ochraňují své finanční prostředky skrze rozpočty, finanční ředitele a investice. Ochraňují mnoho aspektů svého podnikání, ale přesto často přehlížejí ochranu toho, co je nejvíce náchylné k riziku: soustředění a čas svých zaměstnanců. (Fried and Hansson, 2019)

### 3.3 Fluktuace

Fluktuace je podle Bednáře (2018) jevem, který je způsobován zejména zvýšenými náklady jak finančními, tak personálními na přípravu, školení, nižší pracovní efektivitu i zvýšenou rizikovost např. vůči úrazům na nové zaměstnance oproti těm služebně starším. Dlouhodobí zaměstnanci se pak mohou cítit nedocení a pod tímto tlakem dochází k jejich odlivu.

Je vždy obtížné, když se společnost potýká s odchody zaměstnanců. Situace se stává ještě kritičtější, pokud se to děje v době, kdy by firma měla expandovat a místo toho ztrácí pracovní sílu. Jaké kroky můžeme podniknout, abychom předešli odchodu zaměstnanců, které potřebujeme udržet? To je otázka, kterou se zabývá Vojtěch Bednář (2018) a následně se pokouší myšlenku rozvinout. Chceme-li efektivně řešit otázku fluktuace zaměstnanců, je nezbytné ji plně pochopit. Často se setkáváme s odpovědí na dotaz “Proč opouštíte firmu?”, že zejména v méně kvalifikovaných pozicích je motivací “Lepší finanční ohodnocení”. Ačkoliv v této odpovědi může být určitý díl pravdy, je to pravda pouze částečná a neúplná.

S touto teorií se opět ztotožňují i Fried a Hansson (2019), kteří tvrdí, že mzda samozřejmě není jediným důvodem, proč se zaměstnanci rozhodují opustit naši firmu. Existuje celá řada příčin, proč lidé odcházejí. Například někteří mají ambici zkusit štěstí v prestižních společnostech nebo se chtějí věnovat zcela odlišné kariéře. A to je přirozené! Určitá míra fluktuace zaměstnanců může být pro organizaci prospěšná, avšak výše platu by neměla být hlavním důvodem odchodu pro většinu z nich.

Podle Bendáře (2022) je krize vedení často předzvěstí širší krize celé společnosti. Nejde o to, že by firma stála na okraji konkurenceschopnosti, neuměla čelit agresivní konkurenci, nebo že by ztrácela klientelu. Tyto výzvy by měly být v kompetenci finančního řízení, produktového managementu, marketingu a prodeje. Skutečným problémem krize vedení je, že tyto problémy vyvolávají obavy mezi zaměstnanci, kteří se začínají obávat o svou budoucnost v rámci firmy.

## 4 WORK-LIFE BALANCE Z POHLEDU JEDNOTLIVÝCH STAKEHOLDERŮ

V předchozí kapitole jsme se krátce odchýlili od tématu WLB, toto odchýlení je však pouze zdánlivé, neboť harmonizace osobního a pracovního života je oblastí, která se bezprostředně týká zaměstnanců a jejich spokojenosti v práci.

Pokud společnost podporuje WLB svých zaměstnanců, může to vést k vyšší spokojenosti v práci, nižší fluktuaci a vyšší produktivitě. Zaměstnanci, kteří mají vyvážený poměr mezi prací a osobním životem, jsou často šťastnější, motivovanější a výkonnější.

Teorie Lustykové (2013) definuje, že firmy, které aplikují WLB do své praxe mají pozitivnější obraz vůči široké veřejnosti. Zaměstnavatelé mají na trhu práce nejvyšší bonitu, což je v období klesající nezaměstnanosti konkurenční výhodou. Respektováním konceptu WLB mohou firmy budovat nejen vlastní renomé z pohledu zákazníků, ale tyto společnosti vykazují i prokazatelné zlepšení pracovních výsledků. To je příkládáno zejména zvýšené motivaci, efektivitě a loajalitě spokojených zaměstnanců, kteří se zaměstnavateli respektujícímú sladění obou životních rolí revanšují menší absencí i nižší fluktuací což má za následek i snížení firemních nákladů.

Existují studie, které říkají, že sladění pracovní sféry s osobními potřebami má významný pozitivní vztah k postojům a angažovanosti zaměstnanců, což následně pozitivně koreluje s pracovním výkonem (Iddagoda and Opatha, 2020).

Proto je důležité, aby společnosti nejen podporovaly WLB, ale také investovaly do programů a politik, které tuto rovnováhu podporují.

Nyní se tedy zaměříme výhody a nevýhody aplikace WLB ve společnosti z pohledu jednotlivých článků – tedy Zaměstnavatelů, zaměstnanců, ale i celé politiky státu.

### 4.1 WLB a zaměstnavatelé

WLB je nástrojem, který může firmě pomoci vytvořit si dobré jméno na pracovním trhu. Společnosti, které podporují WLB, jsou často vnímány jako atraktivní zaměstnavatelé, což může přilákat talentované a motivované pracovníky.

Přesto, když je tento pojem vysloven před majitelem firmy nebo personálním manažerem často otáčí oči v sloup a začne s láteřením, na vícenáklady na již tak drahou pracovní sílu

a povzdechne si, že už zaměstnanci nechtějí pracovat a jen si vymýšlí další a další vymoženosti.

Tyto postoje samozřejmě nelze globalizovat, je třeba však podotknout, že se jedná o velmi krátkozraký a zkreslený postoj. WLB často náklady negeneruje, naopak je dokáže i snížit a díky spokojenosti zaměstnanců zvyšovat také jejich pracovní efektivitu.

Aby byl zaměstnavatel v dosahování rovnováhy mezi pracovním a osobním životem úspěšný, musí to odrážet i jeho strategie. Harmonizace pracovního a soukromého života by měla být základním kamenem firemní kultury, vlastně součástí její podstaty. Je nezbytné stanovit konkrétní cíle a metody, jak je dosáhnout. Klíčové je, aby byla strategie přijata na všech úrovních firmy a aby byla podporována osobním příkladem vedení. (Homfray et al., 2022)

#### 4.1.1 Výhody WLB pro zaměstnavatele

Podle Miroslava Špikala (2007) firmy, které dlouhodobě a strategicky podporují rovnováhu mezi pracovním a osobním životem svých zaměstnanců, mohou tím získat řadu významných přínosů pro samotný podnik.

Výhodami tedy jsou:

- **udržení kvalitní pracovní síly a snížení fluktuace zaměstnanců** – možnost budování kvalitní personální základny,
- **zvýšení motivace i efektivity pracovního procesu** – zaměstnanci oceňují snahy zaměstnavatelů, zvyšuje se jejich důvěra v podnik i hrdost na příslušnost k podniku a zároveň roste jejich ochota podat kvalitní pracovní výkon (roste jejich výkonnost, spolehlivost, zodpovědnost při plnění pracovních úkolů, loajalita, pracovní motivace i ambice),
- **nepřímá reklama** – zlepšení pozice zaměstnavatele na trhu práce v očích zákazníků a široké veřejnosti
- **snížení nákladů** – podniku se snižují náklady na nábor nových pracovníků i na jejich zaškolování,
- **větší možnosti při získávání a výběru kvalitních zaměstnanců** – zvýšení atraktivity pracovního místa pro současné i nové zaměstnance. (Kašparová a Kunz, 2013, s. 76)

Výše uvedené je možné shrnout výrokem Bartáka (2023) že motivace zaměstnance a jeho přístup k práci se projevují aktivním zapojením do pracovních úkolů, iniciativou a zájmem o výsledky, což odráží jeho snahu o využití a rozvoj svého potenciálu k prospěchu organizace.

#### 4.1.2 Nevýhody WLB pro zaměstnavatele

Jak již bylo uvedeno, WLB přináší zaměstnavatelům nesporné výhody. Je třeba však podotknout, že i dobře zamýšlená aktivita může mít negativní dopad. Při aplikaci WLB ve firmě je důležité, aby byla vhodně vybraná strategie, zmapovány potřeby zaměstnanců i možnosti zaměstnavatele a dostatečně zainteresovaný celý management společnosti.

Jak shrnula Homfray se svým kolektivem (2022) Efektivní řízení diverzifikované pracovní síly je podstatně složitější než práce s homogenním týmem. Nedostatečně citlivý a kvalitní přístup k diverzitě může vést k tzv. stresu z diverzity. Je důležité, aby byly ideály diverzity správně implementovány, aby se nestaly pouze prázdnými frázemi a zbytečnou administrativní zátěží, které nikdo nerozumí a ani rozumět nechce.

Současně také autorky (Homfray et al., 2022) podotýkají, že pokud mají opatření fungovat efektivně, je samozřejmě nutné vyvážit jejich neformální charakter a formalizovanou strukturu pro jejich férové dosahování všemi (transparentnost). Je třeba vytvořit jasný systém a podporu individuálních voleb v jeho rámci tak, aby neměli aktéři a aktérky pocit, že někomu je dovoleno více nežli jinému – a nedocházelo tak paradoxně k dalšímu nepříjemnému znevýhodňování. S tímto přístupem je spojena značná administrativní, finanční a personální zátěž. Je důležité vytvořit systém, který je dostatečně rozsáhlý a přístupný pro všechny, srozumitelný a komplexní, aby vyhovoval potřebám různých cílových skupin, a zároveň byl snadno spravovatelný.

Tady je tedy klíčové, jak uvádějí například i Šaldová a Tenglerová (2007), aby byli vedoucí pracovníci a management přesvědčeni o důležitosti efektivity a správného přístupu. Podpora z nejvyšších pozic a pochopení významu této oblasti pro řešení problémů je nezbytná. Zkušenosti ukazují, že na místech s pozitivním postojem k vyvážení osobního a pracovního života jsou to často vedoucí, kteří otázku flexibilní práce zavádějí do diskuse.

## 4.2 WLB a zaměstnanci

Sladování a jeho potřeby si musíme v první řadě sami připustit. Jakkoliv může toto úvodní doporučení vyznívat zvláště či přímo legračně, jde o první nezbytnou podmínku celého



procesu. Teprve pokud si své smláovací potřeby připustíme, pojmem je a vyslovíme, můžeme v celém procesu vykročit. Není to přitom leckdy jednoduché i s ohledem na společenská očekávání a stereotypy. (Homfray et al., 2022).

Smláování pracovního a soukromého života není důležité jen pro jedince, kteří mají děti, ale týká se v zásadě každého, kdo pracuje a má ještě nějaký mimopracovní život nebo zrovna potřebuje plnit pečovatelské závazky vůči blízkým osobám. (Urbancová a Vrabcová, 2023).

#### 4.2.1 Přínosy WLB pro zaměstnance

Horváthová et al. (2016) definuje WLB jako soubor čtyř faktorů, které mohou být chápány jako základní aspekty pro spokojeného zaměstnance:

- **Příznivé, podporující okolí:** Styl vedení, rychlé řešení negativních jevů na pracovišti, podporování silných stránek zaměstnanců nebo i vycházející vstřícnosti jejich potřebám
- **Uznání potřeb životního cyklu:** Rovnováha mezi pracovním a osobním životem, rovnováha pracovních a osobních zájmů a povinností.
- **Jistota příjmu:** Nejen jistota příjmu, ale i zaměstnání, které tento příjem zajišťuje.
- **Sociální pomoc a podpora:** Myšleno jako sociální kontakty mezi zaměstnanci, nejen společné obědy v pracovní době, ale například také charitativní akce

#### 4.2.2 Nevýhody WLB pro zaměstnance

Podobně jako u zaměstnavatelů i v případě zaměstnanců může nastat situace, kdy při implementaci WLB celý proces zvrhne a z výhody stane nevýhoda. Z pohledu zaměstnance se jedná například o nedostatek sebedisciplíny, nebo naopak až přílišný pocit zodpovědnosti a snahy být stále k dispozici či zavděčit se nadřizovanému za každou cenu. To s sebou pak přináší negativní dopad na samotného zaměstnance i jeho okolí.

Workoholismus se šíří jako epidemie. Pokud jste nositelem této “nemoci”, nemůžete očekávat, že se nebude šířit mezi vaše kolegy. Místo toho byste měli být zdrojem klidu a pohody v pracovním prostředí. (Fried and Hansson, 2019).

Například Martoch (2014) uvádí jako další rizika WLB u zaměstnance třeba i nepochopení ze strany rodiny či zvýšené náklady na provoz domácností.

V neposlední řadě je třeba poukázat na možnost zdravotního rizika např. nevhodným pracovním prostředím či návyky a také z nedostatku pohybu.

Člověk pracující z domova se většinou začne méně hýbat, protože nemusí jít ani k autu nebo na autobus. Zaměstnanci by tedy měli mít tuto skutečnost na paměti a najít si důvod k pohybu, například jít na procházku nebo na oběd někam ven (Fried and Hansson, 2019).

### 4.3 WLB z pozice státu

Přestože se může na první pohled zdát, že sladování pracovního a soukromého života je zásadně otázkou vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, bylo by velkou chybou to takto pojmout. WLB stejně jako CSR (tedy Společenská odpovědnost firem) jsou významně podporovány národními politikami a zakotveny i v zákonech, a to z toho důvodu, že jsou pro stát důležití jak zaměstnanci, kteří nečerpají sociální systém, tak firmy, které jsou motorem ekonomiky.

Rezervy a nedostatky ve sladování a v možnostech pro jeho efektivnější dosažení mají i podstatné ekonomické dopady do celé společnosti, do národních ekonomik a do situace na pracovním trhu. Se situací na pracovním trhu pak souvisí i otázka sociálního zabezpečení, tudíž lze vysledovat i důsledky do veřejných rozpočtů zejména do rozpočtu státního, na příjmové i výdajové straně (Homfray et al., 2022).

V celé Evropě existují příklady politických reforem a škrťů provedených v průběhu let, které ztížily pracovníkům zlepšení jejich postavení WLB. Existují však také příklady reforem, jejichž cílem je zlepšit sladění pracovního a rodinného života a tím zvýšit konkrétní příležitosti nebo schopnosti pracovníků, aby si zajistily lepší uspořádání pracovní doby a harmonizaci pracovního a osobního života, včetně některých, které mají cíleně chránit domácnosti s nejnižšími příjmy (Lewis et al., 2017).

## 5 NÁSTROJE WLB

Koncept rovnováhy mezi prací a osobním životem se nedá jednoduše vysvětlit, jelikož je to velmi individuální záležitost. Jeho význam je utvářen osobními potřebami, cíli, touhami a každodenními povinnostmi lidí z různých etnických skupin, profesí a obchodních odvětví napříč generacemi. Proto je nesprávné předpokládat, že výzvy spojené s dosahováním rovnováhy mezi pracovním a osobním životem jsou stejné pro osoby z různých generací, ať už jde o baby boomery, osoby blížící se důchodu nebo mileniály. Všichni pracující, bez ohledu na věk, mají stejný základní požadavek na WLB, který zahrnuje stanovení jasných hranic mezi pracovním a rodinným životem a využívání technologií a časových strategií pro dosažení této rovnováhy. (Urbancová a Vrabcová, 2023).

Nástroje WLB je možné roztrždit do několika oblastí, které tvoří flexibilní formy práce, podpora péče a age management.

Veškeré tyto nástroje mohou dobře fungovat samostatně, ale jsou funkční i vzájemné interakci či symbióze, vždy však k přihlédnutím k individuálním potřebám jedince i možnostech firmy.

### 5.1 Flexibilní formy práce:

- Pružná pracovní doba - zaměstnanci si volí začátek a/nebo konec pracovní doby sami a odpracují stanovený počet hodin).
- Zkrácený pracovní úvazek (kratší pracovní doba než 40 hodin týdně).
- Částečný pracovní úvazek (DPP, DPČ atd.)
- Sdílené úvazky (o jedno místo se dělí více osob, pracují na kratší úvazky a navzájem se doplňují).
- Zaměstnanec plní pracovní úkoly na dálku s využitím telefonu, e-mailu, Skype a dalších komunikačních prostředků. Pracovní činnost může vykonávat také z domova.
- Stlačený pracovní týden (zaměstnanec odpracuje týdenní pracovní dobu 40 hodin za méně než pět dnů).

- Práce z domova - zaměstnanec plní pracovní úkoly na dálku s využitím telefonu, e- mailu, Skype a dalších komunikačních prostředků. Pracovní činnost může vykonávat také z domova.
- Zkrácený pracovní týden (zaměstnavatel má nastavený 4denní týden)
- Klouzavý pracovní rok – v průběhu roku zaměstnanec pracuje v některých měsících více (přesčasový čas) a v některých méně (vybírání náhradní volno).
- Najímání specialistů na krátké období spolupráce na živnostenské oprávnění.

## 5.2 Podpora péče

- Management mateřských a rodičovských dovolených
- Péče o děti a blízké
- Podpora netradičních pracovních a rodinných rolí

Podpora péče se z větší části týká žen (i když ne výhradně), na něž se stále hlavně díky předpokladu mateřství pohlíží jako na rizikový faktor, i když jsou v hlavním produktivním věku.

Tématu zapojení žen do pracovního procesu zpracovali Grossmann a Mních (2023) již druhou studii zaměřenou na využití respektive nevyužití potenciálu žen na trhu práce a způsobu podpory v této oblasti, kteří navrhuji: *„K lepšímu využívání potenciálu generace vzdělaných žen během rodičovství by přispěla lepší dostupnost zařízení předškolní výchovy a péče, která by rodičům – a zejména matkám – usnadnila skloubení rodinného života včetně péče o děti s prací a pracovní kariérou.“* (Grossmann a Mních, 2023, s. 17)

Dalším z poznatků analýzy studie výše uvedených autorů je, že vyšší pracovní zapojení žen s menšími dětmi velmi usnadňuje dostupnost částečných úvazků. Od roku 2023 v Česku vstupuje v platnost opatření na podporu částečných úvazků ve formě snížených pojistných odvodů zaměstnavatelů z mezd některých zaměstnanců pracujících na částečný úvazek. Mezi tyto zaměstnance zákon řadí i rodiče dětí do 10 let věku.

## 5.3 Age management

Age management, podle definice Urbanové a Vrabcové (2023), je možné popsat jako využívání schopností zaměstnanců napříč různými věkovými skupinami. Je úzce propojen

s řízením talentů a jeho strategickým rozsahem, který se zaměřuje na to, jak organizace plánuje uspět v konkurenci o talenty, a také s managementem znalostí, což zahrnuje procesy tvorby, získávání, osvojování, sdílení a aplikace znalostí s cílem vylepšit učení a výzkumné aktivity.

Šotrová (2015) uvádí, že efektivní age management si klade za cíl zachovat a rozvíjet lidský kapitál v souladu s firemními potřebami a individuálními schopnostmi zaměstnanců, přičemž bere v úvahu jejich věk. To zahrnuje vytváření personálních strategií s ohledem na věkovou strukturu, přizpůsobení pracovních míst ergonomickým požadavkům, podporu harmonie mezi pracovním a osobním životem, cílené vzdělávací programy a také péči o zdraví zaměstnanců.

## 6 SHRNUÍ TEORETICKÝCH VÝCHODISEK

Při zpětném pohledu do předcházejících kapitol je možné vytvořit krátké shrnutí této rešerše.

Kvalita pracovního i osobního života každého z nás představuje široký a multidisciplinární koncept, který přesahuje hranice psychologie práce a organizace a zasahuje do mnoha dalších oblastí, včetně andragogiky, personálního managementu, organizačního chování, ekonomie, sociologie a psychologie zdraví. Tato koncepce je neoddělitelně spojena s kvalitou života obecně a její zlepšování je klíčové pro dosažení udržitelného rozvoje a konkurenceschopné ekonomiky.

Kvalita pracovního života je multidimenzionální koncepce, která zahrnuje různé aspekty, od charakteristik pracovních míst, přes dialog mezi zaměstnancem a organizací, až po bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Dále se dotýká trhu práce, rovnosti a diskriminace, možností rozvoje kariéry, spoluúčasti zaměstnanců na rozhodování, organizační kultury, spravedlivého přístupu a způsobu komunikace.

Všechny tyto faktory mají významný dopad na to, jak jednotlivci vnímají svou práci a jak jsou do ní zapojeni. Zlepšení kvality pracovního života tak přináší pozitivní efekty nejen pro jednotlivce, ale i pro celou společnost, a to jak v oblasti osobního rozvoje, tak i v oblasti ekonomické prosperity a sociální stability.

Je zásadní, aby firmy zaujaly ucelený přístup k well-being svých zaměstnanců a implementovaly strategie, které posilují jejich fyzickou, psychickou a sociální pohodu. Takový přístup nejenže napomáhá zvýšení pracovní efektivity a celkové spokojenosti zaměstnanců, ale je také klíčový pro dlouhodobý udržitelný rozvoj podniku. Přijetím těchto opatření mohou firmy vytvořit prostředí, kde se zaměstnanci cítí hodnotní a podporovaní, což přináší prospěch jak jednotlivcům, tak celé organizaci.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 7 CÍLE PRAKTICKÉ ČÁSTI

Z teoretické rešerše vyplývá, že harmonizace pracovního a osobního života představuje komplexní a dosud neustálený pojem, zahrnující jak objektivní, tak subjektivní aspekty. Zlepšování kvality pracovního života je klíčovou součástí fungování organizace, nicméně implementace tohoto konceptu může narazit na řadu překážek. Rozmanité jsou i možnosti, jak koncept kvality pracovního života uplatnit, a úspěch takové aplikace závisí jak na postoji zaměstnanců, tak na strategii vedení.

Cílem praktické části bakalářské práce je zmapovat současnou situaci ve využívání prvků WLB v malých a středních podnicích v České republice, zhodnocení možností jak skloubit potřeby zaměstnanců se strategickými cíli firem a navržení možností jejich efektivní aplikace do procesu.

Výzkumná část práce je založena na dotazníkovém šetření. Pro odhalení slabých míst v aktuální praxi personalistů a nastínění možností zlepšení kvality života a vybalancování potřeb zaměstnanců s minimálními náklady a maximálním přínosem pro zaměstnavatele byly dotazníky rozděleny do dvou formátů, jeden z pohledu zaměstnanců, druhý zaměřený na stávající situaci u podniků v České republice.

Na základě výsledků dotazníkové ankety a za využití nástroje Ishikawa diagramu bude stanovena soustava příčinných rizikových faktorů ve firmách vedoucích ke zvýšené fluktuaci zaměstnanců.

Pomocí SWOT analýzy v práci vytipujeme faktory, jež ovlivňují stabilitu společností z pohledu vnitřního i vnějšího prostředí.

### 7.1 Dotazníkové šetření

*„Uplatnění dotazníků je jedním z nejrozšířenějších způsobů získávání informací pro tvorbu scénářů. Vhodné je jejich uplatnění zejména v počátečních fázích jejich tvorby.“* (Fotr a Souček, 2020, s. 103)

V pilotní části výzkumu byly na základě neformálních rozhovorů a pozorování vymezeny základní otázky výzkumu:

- Jaké organizační nástroje jsou pro zaměstnance v práci prioritní
- Které osobní faktory ovlivňují efektivní sladění pracovního a soukromého života



- Jaké faktory podněcují zaměstnance k efektivitě a loajalitě

Dotazníky se skládaly z 15ti otázek v případě zaměstnanců a 14ti otázek u zaměstnavatelů. Respondenti byli obesláni elektronickou formou zejména prostřednictvím e-mailu, případně osloveni v rámci sociálních sítí či aplikací.

Do dotazníkové ankety se zapojilo 61 respondentů z řad zaměstnanců a 26 firem.

### 7.1.1 Analýza dotazníkového šetření - zaměstnanci

Dotazníky pro zaměstnance byly distribuovány zejména prostřednictvím několika sociálních sítí a veřejných komunikačních kanálů.

Otázky pokládané zaměstnancům byly rozděleny do tří okruhů – identifikační, pracovní zkušenosti a priority v rámci WLB.

Identifikační otázky se zaměřily na pohlaví, věk, vzdělání a rodičovství. V rámci pracovních zkušeností byly pokládány otázky s možnostmi výběru, případně uzavřené otázky.

Dotazy na preference v rámci WLB obsahovaly hodnotící stupnici s výběrem na stupnici o číselné škále 1-5, kde hodnota 1 značila nejmenší preference dotazovaného a 5 maximálně důležitý prvek z pohledu zaměstnance.

Do této ankety se v průběhu 10ti dnů zapojilo 61 respondentů. S ohledem na pohlaví se jedná o heterogenní rozložení skupiny - muži 45,9 %, ženy 54,9 %, s věkem respondentů s průřezem celého spektra ekonomicky aktivního obyvatelstva:

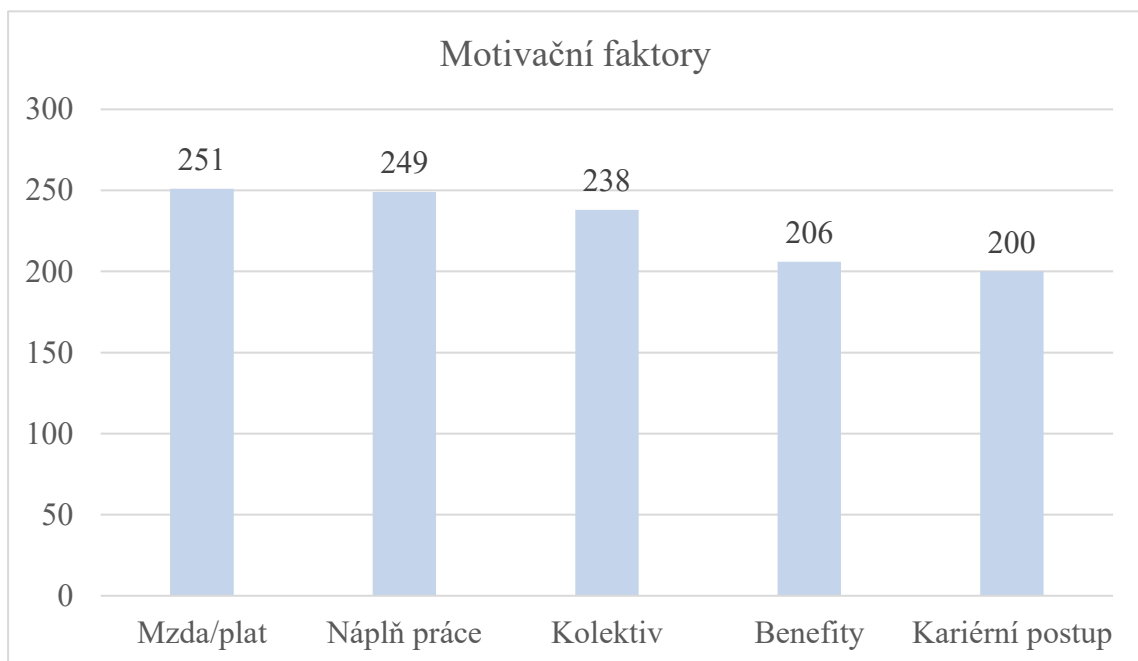
Tabulka 1 Struktura respondentů podle pohlaví a věku (zdroj vlastní)

| Věková kategorie      | Muži      | Ženy      |
|-----------------------|-----------|-----------|
| 18-25                 | 3         | 7         |
| 26-35                 | 9         | 10        |
| 36-45                 | 10        | 9         |
| 46-55                 | 6         | 6         |
| 56 a více             |           | 1         |
| <b>Celkový součet</b> | <b>28</b> | <b>33</b> |

Většina respondentů ankety (téměř 92 %) má středoškolské nebo vysokoškolské vzdělání, což odráží jejich vzdělanostní strukturu.

Dalším ukazatelem bylo, zda dotazování jsou rodiči, což je jedním ze základních parametrů pro potřeby individuálního nastavení WLB. V tomto případě můžeme mluvit o těsné nadpoloviční většině bezdětných zaměstnanců. Rodiče jsou pak v poměru téměř 46 % se dvěma dětmi, 36 % má jednoho potomka a zbývajících necelých 18 % má více jak 2 děti.

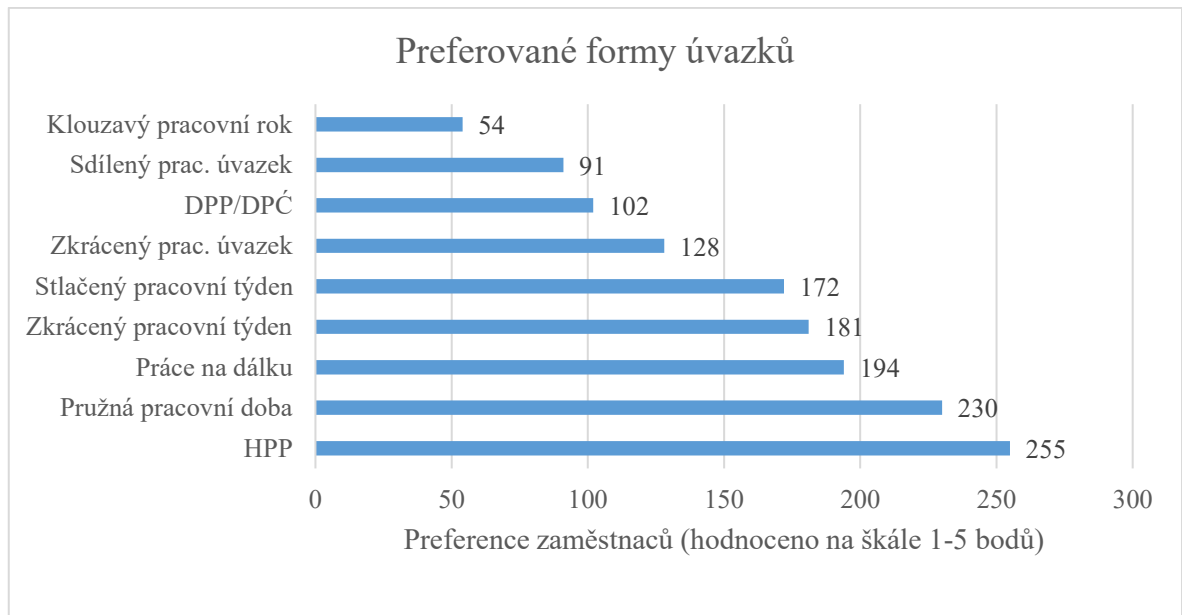
Z dotazníkového šetření vyplynulo, jaké parametry jsou pro zaměstnance největším motivačním faktorem pro uspokojení v práci. Respondenti měli na škále od 1 do 5 zhodnotit, jak je pro ně daný parametr důležitý. Konečný výsledek nepřekvapil, v tom, že na první příčce se umístilo finanční ohodnocení v podobě mzdy, nicméně v těsném závěsu se nacházejí náplň práce a kolektiv, které jsou z pohledu zaměstnavatele zdarma a zásadně porazily benefity či garanci kariérního postupu.



Obrázek 2 Motivační faktory zaměstnanců (zdroj: vlastní)

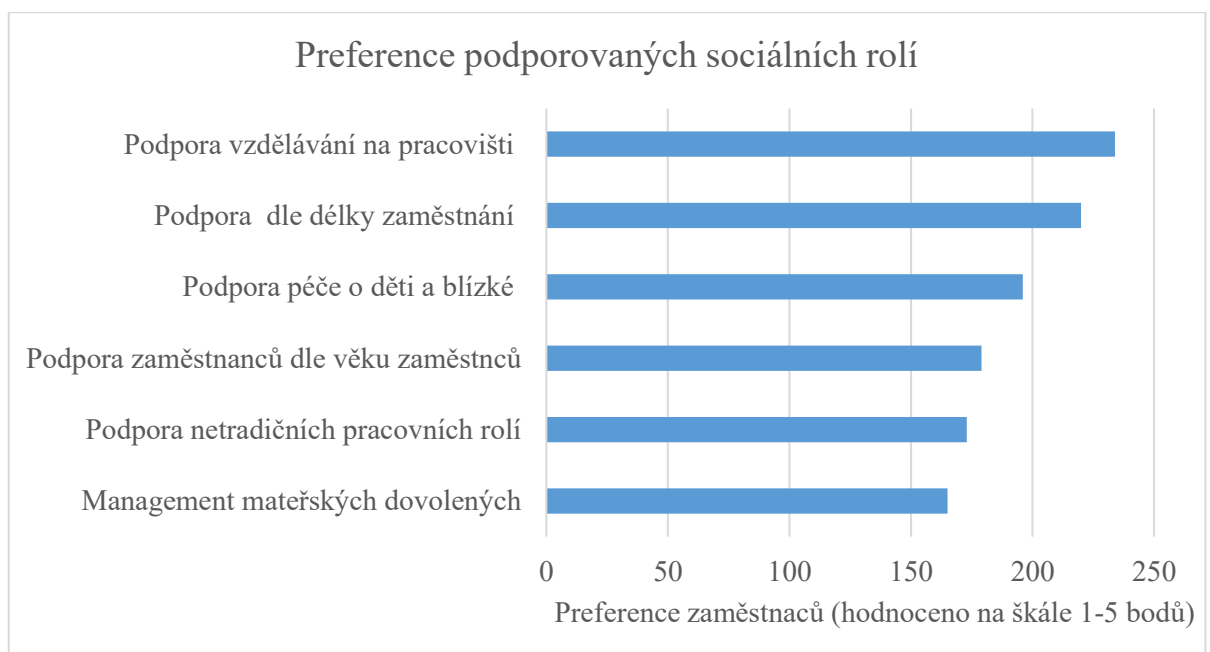
Dále se dotazník zaměřil na požadavky rozložení pracovní doby, resp. nastavení pracovního úvazku, a také na osobní preference co se týče podpory životních rolí a osobního rozvoje.

Zde respondenti hodnotili každý parametr zvlášť na bodové škále 1-5 bodů, podle subjektivní preference. 1 bod znamená nejnižší důležitost daného parametru, 5 bodů maximální preference. Výsledné hodnoty zaznamenané v grafu níže jsou součtem bodového hodnocení všech respondentů. Nejvyšší možná hodnota celkových výsledků byla tedy 305 bodů (61 respondentů x 5 bodů).



Obrázek 3 Preferované pracovní úvazky (zdroj: vlastní)

Z grafu je patrné, že lidé jsou navyklí na tradiční pracovní úvazky formou hlavního pracovního poměru a již možnost volby pružné pracovní doby u svých zaměstnavatelů oceňují.



Obrázek 4 Preference podporovaných sociálních rolí (zdroj: vlastní)

U preference sociálních rolí je podstatné jaké rozložení dotazovaných zaměstnanců odpovídalo. Nicméně nejdůležitějším parametrem je podpora vzdělávání, která je i z pohledu

zaměstnavatelů důležitým aspektem pro vytvoření týmu kvalitních a schopných zaměstnanců.

### 7.1.2 Analýza dotazníkového šetření – zaměstnavatelé

Cílem dotazníkového šetření bylo dosáhnout ucelenějšího poznání tím, že se soustředí na dvoustranný průzkum, který zahrnuje jak perspektivy a potřeby zaměstnanců, tak i aktuální postupy uplatňované v podnicích.

Co se týká firem, v rámci dotazníkového šetření byla distribuce zajištěna dvěma kanály: část dotazníků byla rozeslána elektronicky na e-mailové adresy získané z pracovních portálů, a další část byla distribuována prostřednictvím osobních kontaktů. Z výsledků distribuce je patrné, že osobní přístup byl efektivnější, s návratností dotazníků přibližně 80 %. Oproti tomu návratnost dotazníků zaslaných e-mailem byla nižší, v rozmezí 10-15 %.

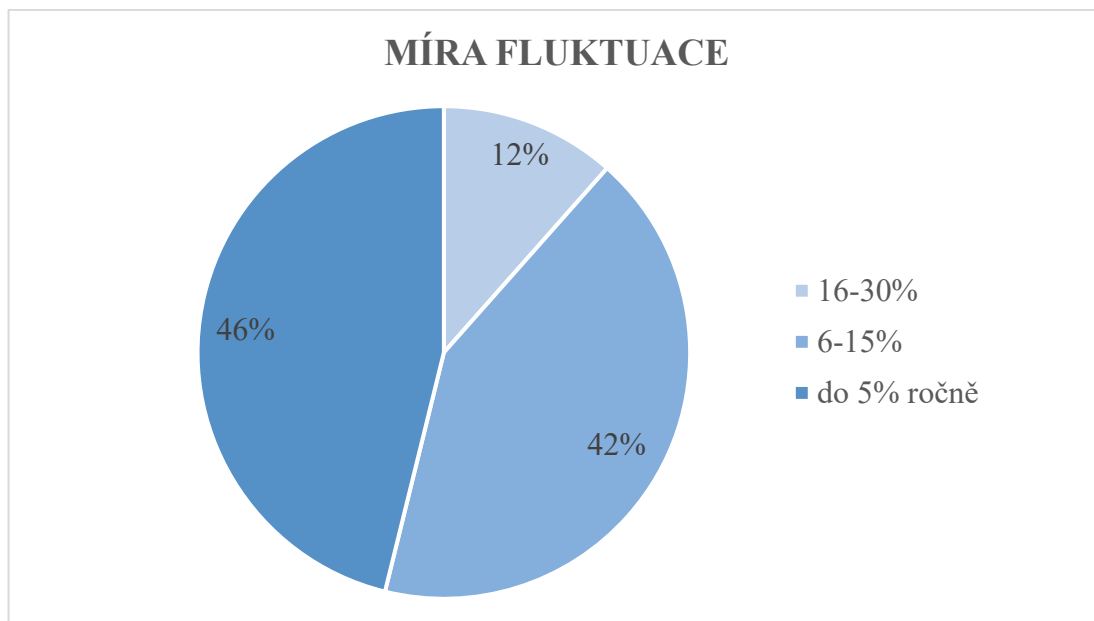
Samotný dotazník pro zaměstnavatele se skládal ze tří sekcí o celkovém počtu 15ti otázek. První oddíl obsahoval identifikační otázky zaměřené na velikost společnosti, lokalitu a obor působnosti. Další část dotazníku se týkala zaměstnanců, fluktuace a typů úvazků. Tyto otázky byly položeny formou výběru z možností. Poslední sekce dotazníku se zaměřila na využívané prvky WLB, případně na důvody, proč tyto prvky nejsou v organizaci využívány.

Celkově bylo získáno 26 vyplněných formulářů, které poskytují cenné informace pro další analýzu.

Stejně jako u osobních dotazníků, také u těch firemních, byla v jejich úvodu specifikace podniků, ze které vyplývá, že 60 % dotazovaných bylo z řad středních společností do 500 zaměstnanců, dalších 20 % jsou mikro až malé společnosti a zbývající část byly velké firmy až nadnárodní korporáty.

62 % společností má sídlo v Jihomoravském kraji, 23 % v Praze. Personalistiku téměř výhradně všechny společnosti zajišťují interně, ať již díky vlastním personalistům, nebo v gesci managementu.

Za nejzásadnější výstup tohoto šetření můžeme označit přiznanou míru fluktuace ve společnostech:



Obrázek 5 Míra fluktuace (zdroj: vlastní)

Z grafu je patrné, že 46 % podniků hlásí roční fluktuaci do 5 %. Tento údaj je vzhledem k současné míře nezaměstnanosti 2,6 % (viz tabulka č. 2) považován za zcela přijatelný. Nicméně pozornost si zaslouží 54 % firem, kde míra fluktuace překračuje 6 %. Z tohoto počtu přes 22 % firem eviduje fluktuaci mezi 16-30 %.

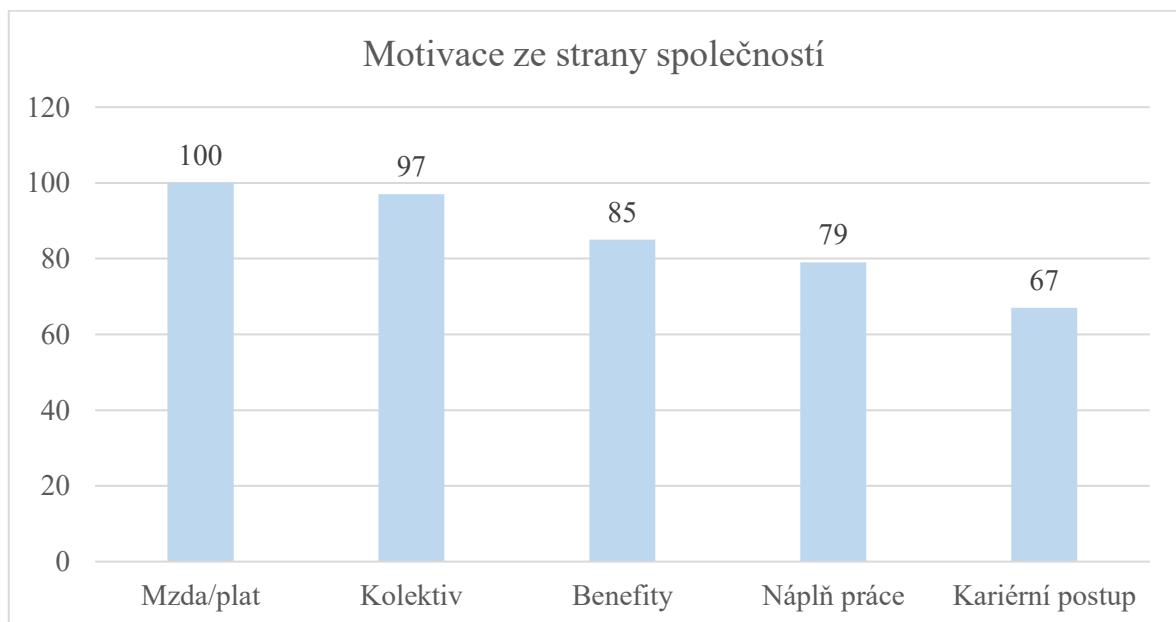
Je důležité zvážit, zda vysoká fluktuace není charakteristická pro určitá odvětví, například kvůli sezónním vlivům což se může dotknout firem působících ve stavebnictví, realitách či pohostinství.

Tabulka 2 Míra nezaměstnanosti v ČR (zdroj: veřejná databáze ČSÚ)

| Ukazatel                        | 4. čtvrtletí | 1. čtvrtletí | 2. čtvrtletí | 3. čtvrtletí | 4. čtvrtletí |
|---------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|                                 | 2022         | 2023         | 2023         | 2023         | 2023         |
| Míra zaměstnanosti (%)          | 58,8         | 57,8         | 58,4         | 58,6         | 58,7         |
| Obecná míra nezaměstnanosti (%) | 2,2          | 2,6          | 2,5          | 2,6          | 2,6          |
| Míra ekonomické aktivity (%)    | 60,1         | 59,4         | 60,0         | 60,2         | 60,2         |

Dalším zkoumaným parametrem bylo, jakou motivaci společnosti považují za nejvýznamnější pro získávání a udržování zaměstnanců. Společnosti zde hodnotily na bodové škále od 1 do 5ti bodů podle toho, které z uvedených faktorů jsou z pohledu zaměstnavatele nejdůležitější. Data v grafu uvádí součet bodového hodnocení všech společností.

Graf zobrazuje, že se první a poslední příčka (mzda na prvním místě a kariérní postup na konci žebříčku), shoduje s požadavky zaměstnanců. Naopak zaměstnavatelé neočekávají, že pestrost pracovní činnosti (náplň práce) oceňují zaměstnanci více než benefity.



Obrázek 6 Motivace ze strany společností (zdroj: vlastní)

## 7.2 Analýza příčin a důsledků

Jak v teoretické části práce bylo zmíněno, tak i z analýzy dotazníkového šetření vyplynulo, fluktuace v podniku je vážným důsledkem nespokojenosti zaměstnanců. Pokud však chceme tuto prostou teoretickou větu rozvést, musíme se zaměřit na kořenové příčiny nespokojenosti zaměstnanců.

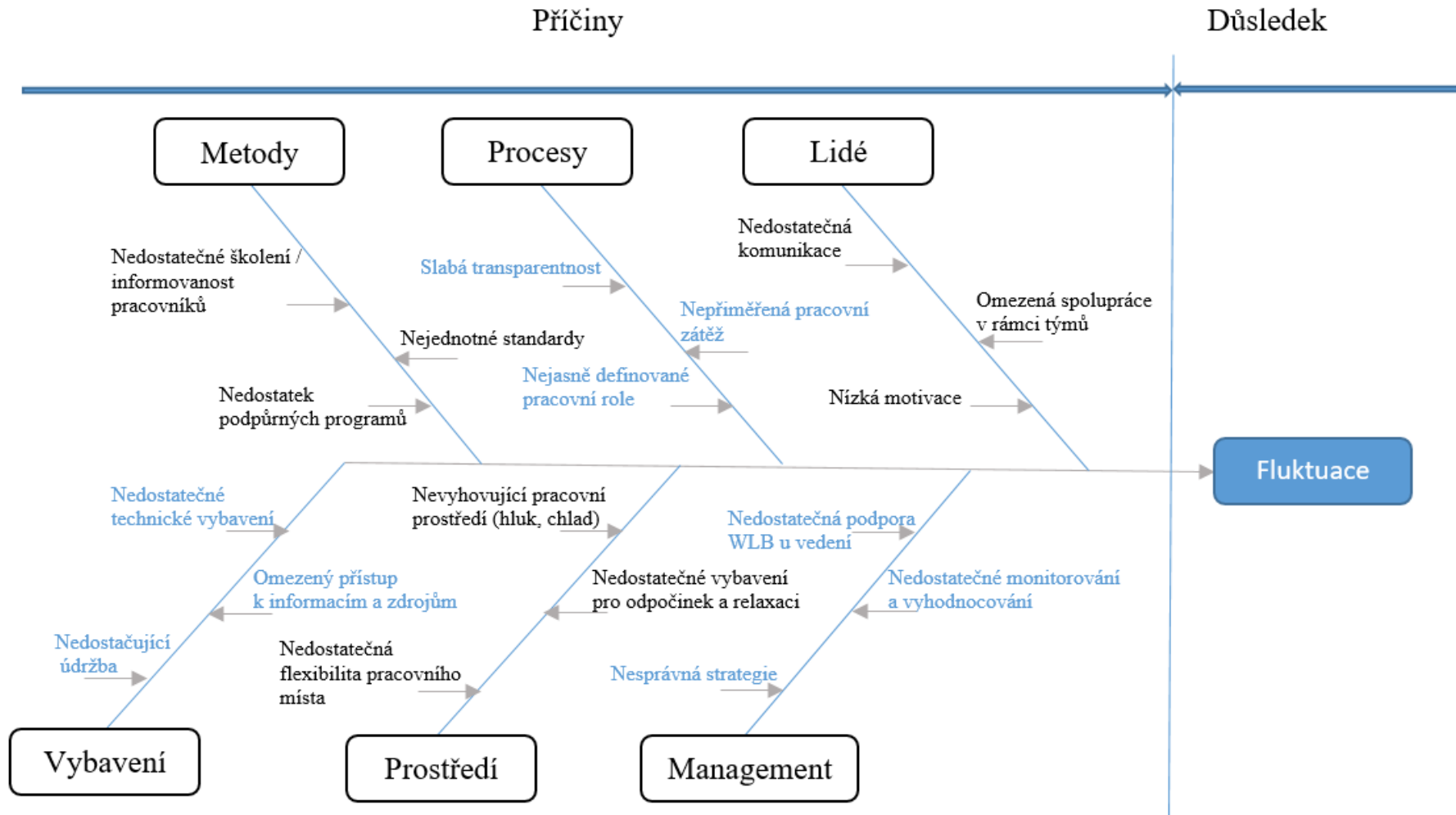
*„Střední a větší společnost chce obvykle růst. Růst znamená nábor nových pracovních kapacit, ale pro firmu je výhodnější, když jde o organický systém, než o nafukující se nádobu. Z této zkušenosti jednoznačně vyplývá, že určitá míra fluktuace zaměstnanců je pro firmu přirozená, dokonce v pořádku. Lidé, kteří odcházejí z důvodů, jež zaměstnavatelé nedovedou*

*ovlivnit, mohou odejít v dobrém a pak dobře posloužit jako reklama na trhu práce.*“ (Bednář, 2018, s. 277).

K odhalení kořenových příčin slouží tzv. Ishikawův diagram, též známý pod názvem Diagram rybí kosti (Fishbone Diagram) díky jeho grafickému přirovnání k rybímu skeletu.

Ishikawův diagram poprvé vyvinul a odprezentoval Kaoru Ishikawa - odtud také jeho název. Je jedním ze základních nástrojů zvyšování kvality. Vychází z principů zdrojů problémů rozdělených do několika kategorií (zpravidla 4 – 6) a následně hledání faktorů ovlivňující jednotlivé kategorie či oblasti.

Základem pro nalezení příčin bývá často brainstorming. V případě této studie však budeme vycházet z faktorů definovaných v rámci teoretické rešerše.



Obrázek 7 Ishikawa diagram – příčiny fluktuace (zdroj: vlastní)



V případě příčin fluktuace v podniku byly kořenové faktory rozděleny do 6ti kategorií: Metody, procesy, lidé, vybavení, prostředí a management.

Následně jsme pod jednotlivými kategoriemi identifikovali následující rizikové činitele

### **Metody:**

- **Nedostatečné školení pracovníků:** Pokud pracovníci nejsou dostatečně školeni, mohou nastávat chyby.
- **Nedostatečná standardizace programu:** Nejednotné přístupy způsobují napětí uvnitř týmu.
- **Nedostatek podpůrných programů:** Zaměstnanci mohou mít tendenci ke srovnávání s jinými organizacemi.

### **Procesy:**

- **Slabá transparentnost procesů:** Vedou zaměstnance k pocitu nejistoty a nedůvěry vůči organizaci.
- **Nepřiměřená pracovní zátěž:** Přetížení může vést pracovníky k vyhoření a odchodu.
- **Nejasně definované pracovní role:** Způsobuje k překrývání povinností mezi zaměstnanci, to může způsobit konflikty na pracovišti.

### **Lidé:**

- **Nedostatečná komunikace:** Nedostatečná komunikace může vést k nepřesnostem a chybám.
- **Omezená spolupráce v rámci týmu:** Konflikty a nesoulad v týmu mohou ovlivnit spokojenost zaměstnanců.
- **Nízká motivace pracovníků:** Pracovníci, kteří nejsou motivováni, mohou pracovat méně efektivně.

### **Vybavení:**

- **Nedostatečné technické vybavení:** Pracovníci, kteří nemají potřebné nástroje ke své činnosti, mohou být frustrováni.
- **Omezený přístup k informacím a zdrojům:** Brání zaměstnancům v plánování a organizaci práce a osobního života.

- **Nedostatečná údržba:** Nepravidelná údržba může ovlivnit spolehlivost strojů.

### Prostředí

- **Nevyhovující pracovní prostředí:** Například hluk nebo rušivé prostředí, které ztěžuje koncentraci a efektivitu práce.
- **Nedostatečné vybavení pro relaxaci a odpočinek:** Nemožnost využití odpočinkových prostor během pracovní pauzy snižuje pohodu zaměstnanců.
- **Nedostatečná flexibilita pracovního místa:** Omezení výběru pracovního prostředí může ovlivnit WLB.

### Management:

- **Nedostatečná strategie pro WLB:** Firma, která nemá jasnou strategii pro podporu WLB, může mít v očích zaměstnanců nižší kredit než společnost podporující tyto programy.
- **Nedostatečné monitorování a vyhodnocování** pracovních výsledků jednotlivců může vést k frustraci.
- **Nesprávná strategie:** Pokud zaměstnanci nevidí smysl ve strategickém směřování společnosti má tendenci ke změně.

Na základě analýzy pomocí Ishikawa diagramu jsme z jednotlivých oblastí vybrali vždy po jedné příčině a tyto byly podrobeny dalšímu analytickému rozboru.

## 7.3 Skórovací metoda s mapou rizik

Skórovací metoda s mapou rizik je nástrojem pro efektivní řízení rizik. Tento proces se skládá ze tří základních kroků, které pomáhají identifikovat, ohodnotit a navrhnout opatření ke snížení potenciálních rizik.

- **Identifikace rizika:** Tento krok zahrnuje systematické vyhledávání a zaznamenávání všech možných rizik, která by mohla ovlivnit organizaci. Identifikace rizik je základem pro další analýzu a zajišťuje, že nebudou přehlédnuta žádná potenciální rizika.

- **Ohodnocení rizika:** V této fázi se hodnotí pravděpodobnost výskytu každého identifikovaného rizika a jeho potenciální dopad. Ohodnocení rizika umožňuje prioritizaci rizik a zaměření se na ta, která představují největší hrozbu.
- **Návrh na opatření ke snížení rizika:** Posledním krokem je návrh na opatření ke snížení rizika. Na základě předchozího hodnocení se vypracují strategie a akční plány pro minimalizaci nebo eliminaci rizik. Tento krok je nezbytný pro zajištění, že identifikovaná rizika budou řízena efektivně a v souladu s politikou organizace.

### 7.3.1 Identifikace rizika

Identifikace rizika byla zajištěna na základě předchozí analýzy příčin a důsledků vizualizovaných pomocí Fishbone diagramu. Z analýzy příčin a důsledků bylo vybráno 1 riziko v každé kategorii, a následně podrobena dalšímu analytickému šetření.

Tabulka 3 Tabulka rizikových faktorů skórovací metody (zdroj: vlastní)

| Pořadové číslo | Rizikový faktor                               | Poznámka - kategorie příčiny |
|----------------|---|------------------------------|
| 1.             | Nedostatečné školení zaměstnanců              | Metody                       |
| 2.             | Nepřiměřená pracovní zátěž                    | Procesy                      |
| 3.             | Omezená spolupráce v rámci týmů               | Lidé                         |
| 4.             | Nedostatečné technické vybavení               | Vybavení                     |
| 5.             | Nevyhovující pracovní prostředí (hluk, chlad) | Prostředí                    |
| 6.             | Nedostatečná podpora WLB ze strany vedení     | Management                   |

### 7.3.2 Ohodnocení rizika

Po fázi identifikace rizika následuje ohodnocení rizika, ke kterému „využívá metody *Team Delphi* pro stanovení expertního odhadu pro jednotlivá skóre. Doporučuje se, aby každý účastník stanovil svůj odhad hodnoty nezávisle na ostatních. Výsledné skóre se vypočte jako aritmetický průměr odhadů jednotlivých členů. Ocenění rizika je představováno součinem skóre pravděpodobnosti a skóre dopadu. Výše hodnocení je tedy v rozmezí 1-100.“ (Doležal et al., 2012)

V případě hodnocení rizik fluktuace ve firmách byla „expertní skupina“ vybrána z reprezentativního vzorku účastníků dotazníkového šetření. Skupina byla cíleně složena z 6ti členů v rozložení 3 ženy a 3 muži s různorodým věkovým i sociálním rozložením.

Členové analytického týmu oceňovali jednotlivá rizika z pohledu možnosti výskytu a pravděpodobnosti dopadu na škále 1-10, přičemž 1 = minimum a 10 = maximum.

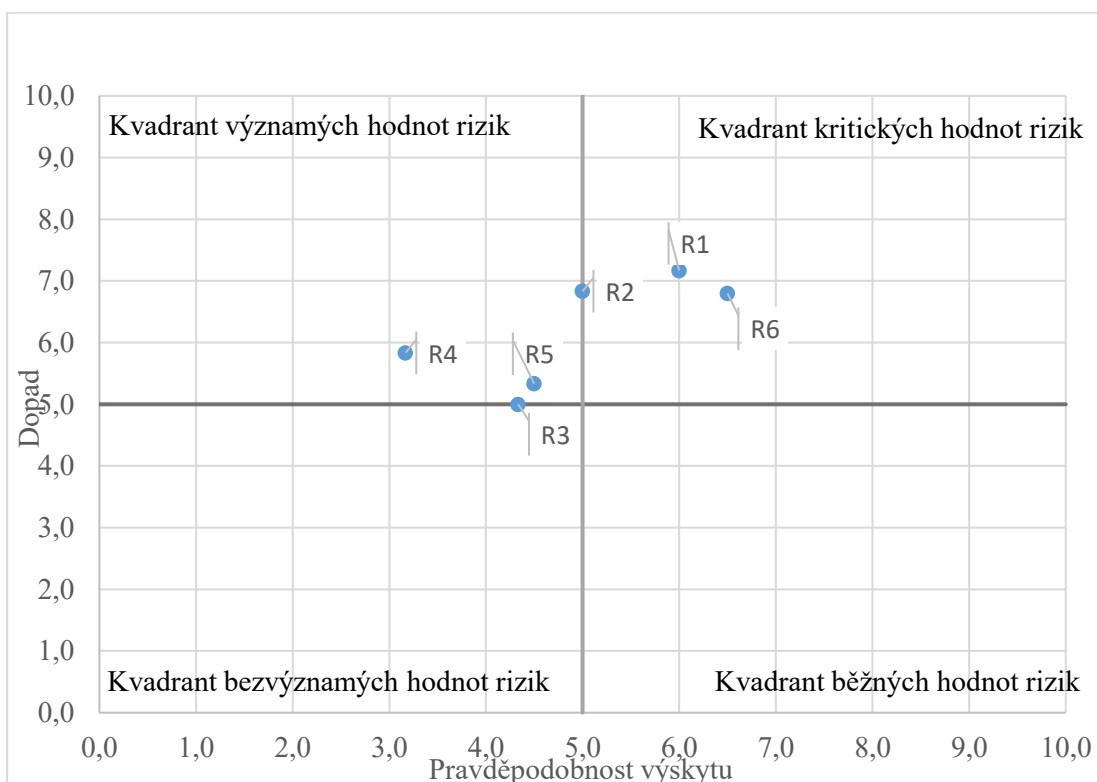
Tabulka 4 Ocenění rizika pro stanovené rizikové faktory (zdroj: vlastní)

| <b>Riziko č. 1 - Nedostatečné školení zaměstnanců</b>              |    |    |    |    |    |    |                          |             |
|--|----|----|----|----|----|----|--------------------------|-------------|
| Kvantifikace rizik členy analytického týmu                         | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. | 6. | Skóre (průměrné hodnoty) |             |
| Pravděpodobnost výskytu  | 3  | 6  | 6  | 5  | 8  | 8  | <b>6</b>                 | X           |
| Dopad  | 3  | 7  | 8  | 8  | 10 | 7  | <b>7,2</b>               | X           |
| Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu             |    |    |    |    |    |    |                          | <b>43</b>   |
| <b>Riziko č. 2 - Nepřiměřená pracovní zátěž</b>                    |    |    |    |    |    |    |                          |             |
| Kvantifikace rizik členy analytického týmu                         | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. | 6. | Skóre (průměrné hodnoty) |             |
| Pravděpodobnost výskytu  | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 6  | <b>5</b>                 | X           |
| Dopad  | 5  | 8  | 8  | 4  | 7  | 9  | <b>6,8</b>               | X           |
| Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu             |    |    |    |    |    |    |                          | <b>34,2</b> |
| <b>Riziko č. 3 - Omezená spolupráce v rámci týmů</b>               |    |    |    |    |    |    |                          |             |
| Kvantifikace rizik členy analytického týmu                         | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. | 6. | Skóre (průměrné hodnoty) |             |
| Pravděpodobnost výskytu  | 6  | 3  | 3  | 5  | 1  | 8  | <b>4,3</b>               | X           |
| Dopad  | 4  | 7  | 6  | 6  | 1  | 6  | <b>5</b>                 | X           |
| Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu             |    |    |    |    |    |    |                          | <b>21,7</b> |
| <b>Riziko č. 4 - Nedostatečné technické vybavení</b>               |    |    |    |    |    |    |                          |             |
| Kvantifikace rizik členy analytického týmu                         | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. | 6. | Skóre (průměrné hodnoty) |             |
| Pravděpodobnost výskytu  | 4  | 1  | 2  | 6  | 1  | 5  | <b>3,2</b>               | X           |
| Dopad  | 4  | 5  | 9  | 7  | 1  | 9  | <b>5,8</b>               | X           |
| Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu             |    |    |    |    |    |    |                          | <b>18,5</b> |
| <b>Riziko č. 5 - Nevyhovující pracovní prostředí (hluk, chlad)</b> |    |    |    |    |    |    |                          |             |

| Kvantifikace rizik členy analytického týmu                     | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. | 6. | Skóre (průměrné hodnoty) |             |
|--|----|----|----|----|----|----|--------------------------|-------------|
| Pravděpodobnost výskytu  | 3  | 8  | 3  | 2  | 6  | 5  | <b>4,5</b>               | X           |
| Dopad  | 3  | 3  | 7  | 3  | 10 | 6  | <b>5,3</b>               | X           |
| Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu         |    |    |    |    |    |    |                          | <b>24</b>   |
| <b>Riziko č. 6 - Nedostatečná podpora WLB ze strany vedení</b> |    |    |    |    |    |    |                          |             |
| Kvantifikace rizik členy analytického týmu                     | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. | 6. | Skóre (průměrné hodnoty) |             |
| Pravděpodobnost výskytu  | 8  | 3  | 6  | 8  | 8  | 6  | <b>6,5</b>               | X           |
| Dopad  | 8  | 5  | 5  | 8  | 10 | 5  | <b>6,8</b>               | X           |
| Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu         |    |    |    |    |    |    |                          | <b>44,4</b> |

Na základě ocenění jednotlivých rizik byl sestaven bodový graf rozdělený na 4 kvadranty podle významnosti rizik:

- Kvadrant bezvýznamných hodnot rizik
- Kvadrant běžných hodnot rizik
- Kvadrant významných hodnot rizik
- Kvadrant kritických hodnot rizik



Obrázek 8 Mapa rizik fluktuace (zdroj: vlastní)

V rámci skórovací metody je třeba zaměřit se zejména na rizika nacházející se v kvadrantu významných a kritických hodnot rizik. V našem případě se jedná o veškerá zkoumaná rizika, pro která vypracujeme možná opatření k jejich snížení.

### **7.3.3 Návrh na opatření ke snížení rizika**

Poslední fází skórovací metody je návrh vhodných opatření, která povedou ke snížení daného rizika. Tak aby tato metoda byla dostatečně efektivní, je třeba jasně definovat odpovědnost za implementaci a dodržování daného procesu.

Jednotlivá rizika byla zpracována do následující tabulky, která je vymezuje, navrhuje opatření a určuje zodpovědné osoby za jejich nastavení i dodržování v rámci organizace.

Tabulka 5 Návrh na opatření ke snížení rizika (zdroj: vlastní)

| Číslo | Riziko   | Popis rizika   | Návrh opatření  | Zodpovědnost                  |
|-------|--|--|---|-------------------------------|
| 1.    | <b>Nedostatečné školení zaměstnanců</b>              | Zaměstnanci nejsou správně vyškoleni na svoji práci a nemají dostatek informací k pracovní činnosti.                                   | Nastavení plánu školení v závislosti na osobních potřebách a pracovním zařazení.  | HR oddělení, manažer oddělení |
| 2.    | <b>Nepřiměřená pracovní zátěž</b>                    | Nedostatečně specifikované pracovní procesy, zodpovědnosti a priority.   | Dokumentace popisů pracovních pozic s vymezenými zodpovědnostmi, pravomocemi, časovými požadavky.   | Vedoucí, manažer              |
| 3.    | <b>Omezená spolupráce v rámci týmů</b>               | Konflikty a nesoulad v týmu, může souviset s nedostatečně specifikovanou organizační strukturou. Nevymezení pravomocí a zodpovědností. | Jasně definovaná organizační struktura známá a dostupná všem zaměstnancům.  | Manažer týmu                  |
| 4.    | <b>Nedostatečné technické vybavení</b>               | Nedostatek pracovního vybavení - Kvalitní stroje, nástroje, IT hardware a software.  | Definice potřebného technického vybavení. Zajištění pravidelné údržby a inovace.  | Technické oddělení            |
| 5.    | <b>Nevyhovující pracovní prostředí (hluk, chlad)</b> | Neodpovídající podmínky, nebo OOPP.  | Zajištění pravidelné kontroly pracovních podmínek a poskytnutí odpovídajících OOPP, případně jiného vybavení.                             | Management                    |
| 6.    | <b>Nedostatečná podpora WLB ze strany vedení</b>     | Nejednotná strategie v rámci implementace prvků WLB.   | Nastavení souboru vhodných nástrojů podle možností společnosti a potřeb zaměstnanců. Zajištění spravedlivého rozvržení napříč organizací. | HR oddělení, management       |

## 8 NÁVRH PRO IMPLEMENTACI VHODNÝCH PRVKŮ WLB

V rámci praktické části bakalářské práce jsme pomocí analýz ve formě dotazníkového šetření, Ishikawa diagramu a skórovací metody s mapou rizik odhalili škálu častých důvodů vedoucích k fluktuaci zaměstnanců. V současné době, kdy se v České republice pohybuje nezaměstnanost na úrovni okolo 2,5 %, jedná se poměrně o klíčový problém velké části společností. Přestože výše bylo zmíněno, že určitá míra fluktuace může být pro firmy zdravá, často se stává, že pokud se organizaci rozhodnou opustit schopní zaměstnanci, způsobí to lavinový efekt, který s sebou strhne další pracovní síly, jejichž nedostatek pak může roztočit spirálu potíží, které mohou vyvrcholit až v neschopnost plnit své závazky a v krajním případě i celkovému krachu společnosti.

Celý koncept, který by měly společnosti řešit, je třeba brát jako komplexní proces s centrálním nastavením.

V první fázi se jedná o celkovou analýzu firemní kultury, sociálního rozložení zaměstnanců a definice pracovních procesů celé společnosti i jednotlivých oddělení. Zjištěná data je třeba porovnat se strategickými cíli organizace a vydefinovat ideální prvky nebo procesy, jejichž implementace do společnosti bude mít maximální efekt. V této části je důležitým krokem vybrat jak správné prvky WLB, tak jejich efektivní zařazení do celého pracovního procesu, rozčlenit podle pracovního zařazení s důrazem na co nejvyšší účinek implementace s co nejnižšími náklady. Vhodnými nástroji v procesu zjišťování jsou například rozhovory se zaměstnanci a analýza konkurenčního prostředí.

Proces hodnocení efektivity WLB ve vztahu k nákladům, případně úsporám či dokonce budoucímu zhodnocení je třeba brát jako klíčovou složku implementace. Zpracovatelský tým musí brát na zřetel, že je třeba vždy kvantifikovat efektivitu přínosu jakéhokoliv nového prvku. Kvantifikace nemusí znamenat pouze finanční zhodnocení, může se jednat například i o snížení fluktuace nebo zrychlení pracovního procesu. Současně je třeba kalkulovat i s veškerými náklady včetně těch na administrativu spojenou s WLB a činnost pracovníků, jsou na implementaci nebo organizaci procesu zainteresovaní.

V okamžiku, kdy má organizace vybrané vhodné prvky pro implementaci WLB je třeba je rozdělit na jednotlivé úrovně, nebo pracovní zařazení. Není dobré zapomínat na dostatečnou transparentnost a spravedlivé členění. Například zaměstnancům třisměnného provozu ve výrobě není možno prezentovat jako firemní benefit možnost HO, který neboť jim to jejich pracovní náplň neumožňuje, ale je vhodné jim tento prvek kompenzovat jiným nástrojem,



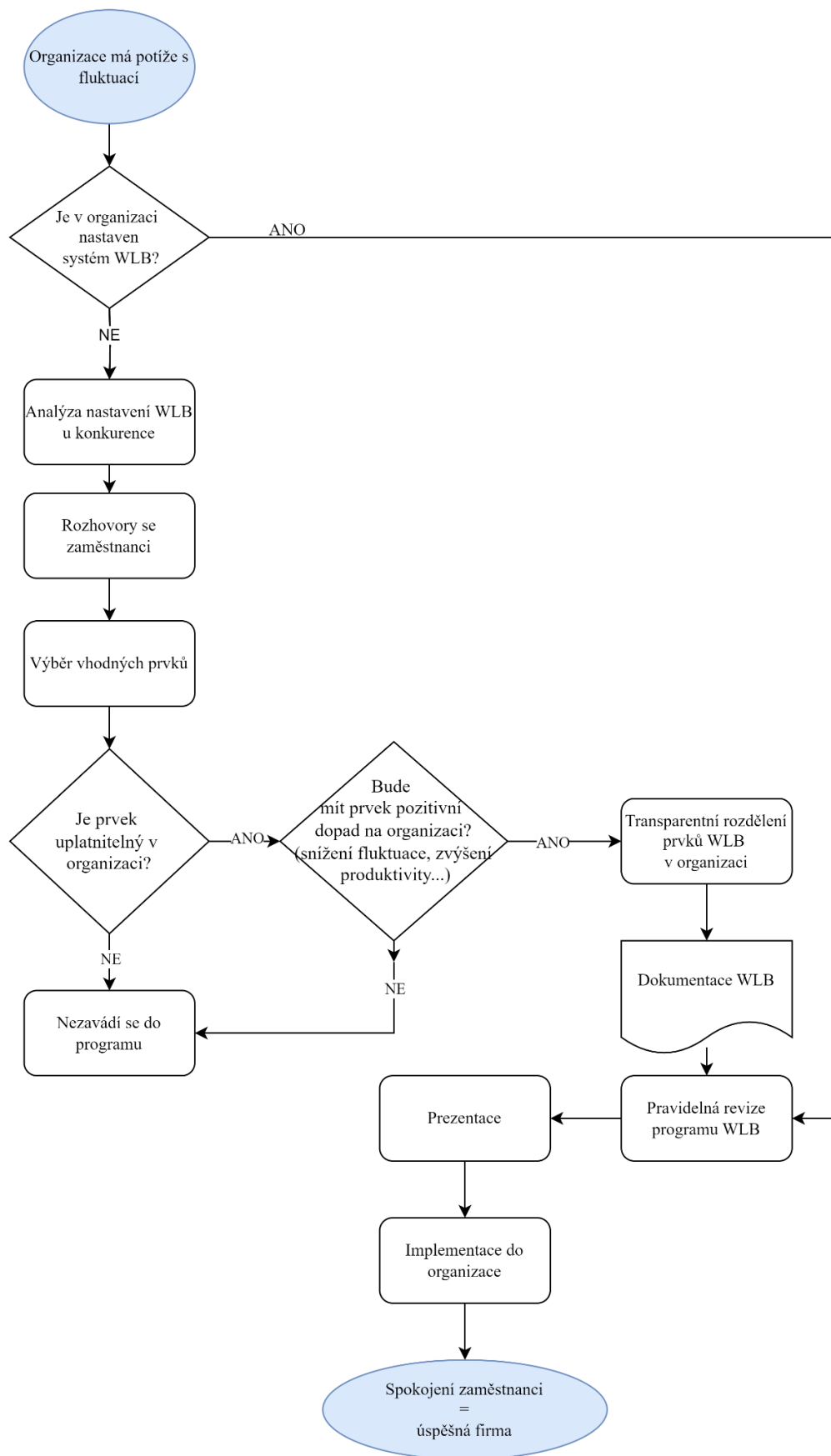
kterým může být například zajištění dopravy na směnu firemním autobusem, nebo podpora zdravého životního stylu formou poukázek na plavání.

Jakmile jsou veškeré prvky WLB nadefinované, schválené managementem a zajištěné po technické stránce, je nasnadě vytvořit jejich dokumentaci a přiřadit k jednotlivým pracovním pozicím.

Funkčnost celého procesu je třeba završit vhodnou prezentací pro všechny zúčastněné strany a zajistit, aby systém byl co nejvíce transparentní, jednoduše spravovatelný a srozumitelně aplikovaný do provozu.

Tímto však práce ani zdaleka nekončí, součástí konceptu WLB ve společnosti by mělo být i jeho pravidelné vyhodnocování a aktualizace. Tyto kroky je třeba nastavit ihned po implementaci s jasně definovanou pravidelností např. 1x ročně, případně při významných organizačních či legislativních změnách.

Samozřejmě každá struktura organizace je odlišná a menší společnosti často nemají možnost vytvořit celý tým profesionálů pečujících o WLB na pracovišti. Nastavený postup by však měl být návodem, jak WLB implementovat a udržovat v jakékoliv společnosti. Podstatné je, že poslední slovo v implementaci prvků WLB bude mít vrcholový management, který zhodnotí zejména jeho kompatibilitu se strategickým plánem celé firmy.



Obrázek 9 Vývojový diagram – Implementace WLB (zdroj: vlastní)

## ZÁVĚR

Umění udržet si kvalitní zaměstnance by mělo být motem moderního managementu, který by měl mít současně na paměti, že zachovat si zaškolené a kvalitní zaměstnance je téměř vždy levnější variantou nežli vyhledávání, přijímání, zaučování a motivace nových lidí.

K tomuto účelu má současný pracovní trh velkou škálu nástrojů souhrnně označovaných jako Work-Life Balance. Pod touto tajemnou formulkou je možné vytvořit nepřebernou paletu podpory, jež mohou firmu v očích současných, ale i potencionálních zaměstnanců vyšvihnout do popředí.

Zaměstnavatelé mohou vybírat z tradičních metod, které byly již dříve popsány, ale může jít o originálnější benefity v podobě firemních školek, osobních trenérů, finančních poradců či terapeutů, customized workspaces (možnost zaměstnance navrhnout si svůj vlastní pracovní prostor), zapojení rodin do projektů, dny na odpočinek bez technologií, neomezené dovolené, volno na dobrovolnictví aj.

Tato bakalářská práce, která se zabývala implementací prvků WLB v podnikové praxi odhalila jejich významný vliv na fluktuaci zaměstnanců ve firmách. Teoretická část práce poskytla komplexní pohled na koncept WLB, jeho historický vývoj a současné trendy aplikace ve světovém měřítku. Analýza stanovisek různých stakeholderů - zaměstnanců, zaměstnavatelů a státu - odhalila řadu výhod a nevýhod spojených s uplatňováním WLB, a to zejména v kontextu jejich dopadu na personální stabilitu v organizacích.

Praktická část práce, založená na dotazníkovém šetření, potvrdila, že WLB má přímý dopad na snižování fluktuace a zvyšování spokojenosti zaměstnanců. Díky využití dvou analýz byly identifikovány klíčové příčiny fluktuace a na jejich základě byl vypracován návrh řešení. Tento návrh představuje strategický plán, který může organizace využít k efektivní implementaci WLB s cílem zlepšit pracovní prostředí a zvýšit loajalitu zaměstnanců.

Výsledky této práce jasně ukazují, že integrace WLB do firemní kultury není jen módním trendem, ale strategickou nutností pro moderní organizace, které si cení svých zaměstnanců a usilují o dlouhodobý úspěch. Je třeba zdůraznit, že úspěšná implementace WLB vyžaduje závazek a podporu na všech úrovních managementu, stejně jako průběžné hodnocení a přizpůsobování programů WLB, aby reflektovaly měnící se potřeby zaměstnanců a dynamiku trhu práce.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTÁK, Jan, 2023. *Řízení lidí v organizacích*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-3823-4.

BEDNÁŘ, Vojtěch, 2018. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. Manažer. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0648-6.

BEDNÁŘ, Vojtěch, 2022. *Vedení v krizi: jak zvládnout zaměstnance v nesnadných časech*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-592-6.

BERNARDOVÁ, Dana, 2012. *Koncept společenské odpovědnosti: obsah, podstata, rozsah*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-3348-6.

CARROLL, Archie B., 1999. *Corporate Social Responsibility*. Online. Roč. 38, č. 3, s. 268-295. ISSN 0007-6503. Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/000765039903800303>. [cit. 2024-02-05].

ČANÍK, Petr; ŘEZBOVÁ, Libuše a ZAVREL, Tomas van, 2006. *Metody a nástroje podnikatelské etiky*. 2., přeprac. vyd. Praha: Oeconomica. ISBN 80-245-1143-6.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2024. *Zaměstnanost, nezaměstnanost*. Online. ČSÚ. *Zaměstnanost, nezaměstnanost*. 16.2.2024. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost\\_nezamestnanost\\_prace](https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace). [cit. 2024-04-14].

DOHNALOVÁ, Zuzana, 2014. *Mikroekonomie*. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky. ISBN 978-80-8154-033-2.

DOHNALOVÁ, Zuzana a ŠVARCOVÁ, Jena, 2012. *Human Resource Management for a New Generation: The Professional Orientation of Young People in the Czech Republic Does Not Match the Current Labor Market Demands*. Online. The International Journal of Knowledge, Culture, and Change Management: Annual Review. Roč. 11, s. 365-372. ISSN 14479575. Dostupné z: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsair&an=edsair.doi.dedup.....ca5f915547586b82a975351091641adf&scope=site>. [cit. 2024-02-05].

DOLEŽAL, Jan; MÁCHAL, Pavel a LACKO, Branislav, 2012. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Expert (Grada). Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4275-5.

FOTR, Jiří a SOUČEK, Ivan, 2020. *Scénáře pro strategické rozhodování a řízení: jak se efektivně vyrovnat s budoucími hrozbami a příležitostmi*. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-2020-8.

FRIED, Jason a HANSSON, David Heinemeier, 2019. *V práci nemusí být blázelec. Jak mít klidnou firmu. Žádná velká věda*. Brno: Jan Melvil Publishing. ISBN 978-80-7555-086-6.

GROSSMANN, Jakub a MÜNICH, Daniel, 2023. *Ruce a mozky českých žen stále nevyužity*. Studie (Institut pro demokracii a ekonomickou analýzu). Praha: Národohospodářský ústav AV ČR. ISBN 978-80-7344-658-1.

HERNÁNDEZ MARTÍNEZ, Luz Esmeralda a CHUNGA-LIU, Zeidy Edith, 2023. *Job happiness: influence of work flexibility through work-life balance and gender moderation*. In: Journal of Management Development. 2023-12-25. ISSN 0262-1711. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/JMD-04-2023-0118>.

HOKE, Eva, 2023. *Vývoj personálního managementu*. PPT. Uherské Hradiště.

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

HOMFRAY, Šárka; SKALKOVÁ, Jana a ČMOLÍKOVÁ COZLOVÁ, Klára, 2022. *Nástroje sladování osobního a pracovního života: z pohledu zaměstnance i zaměstnavatele*. Právo pro každého (Grada). Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3341-3.

IDDAGODA, Y.A. a OPATHA, H.H.D.N.P., 2020. *Relationships and Mediating Effects of Employee Engagement: An Empirical Study of Managerial Employees of Sri Lankan Listed Companies*. Online. SAGE Open. Roč. 10, č. 2. ISSN 21582440. Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/2158244020915905>. [cit. 2024-02-05].

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

KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.

KUMANU, 2023. *Defining Work-Life Balance: Energy is the Missing Ingredient*. Online. Kumanu. Dostupné z: <https://www.kumanu.com/defining-work-life-balance-its-history-and-future>. [cit. 2024-02-05].

LEWIS, Suzan; ANDERSON, Deirdre a LYONETTE, Clare, 2017. *Work-life balance in times of recession, austerity and beyond*. New York: Routledge, Taylor & Francis Group. ISBN 978-1-138-92644-8.

LUSTYKOVÁ, Adéla, 2013. *Work-life balance je in*. Online. Společenská odpovědnost firem. Dostupné z: <https://luciekuldova.webnode.cz/news/work-life-balance-je-in/>. [cit. 2024-02-10].

MARTOCH, Michal, 2014. *Řízení vzdálených pracovníků: kdy a proč práce na dálku (ne)funguje*. Třebíč: město Třebíč, Koordinační centrum práce na dálku. ISBN 978-80-260-6233-2.

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ, 2021. *Směrnice Work-life Balance*. Online. MPSV. 11.10.2021. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/smernice-work-life-balance>. [cit. 2024-02-04].

ORTOVÁ, Martina, 2007. *Problematika corporate social responsibility se zaměřením na lidský kapitál, gender studies a environmentální management*. Liberec: Technická univerzita. ISBN 978-80-7372-289-0.

STOREY, John, 2007. *Human Resource Management: A Critical Text*. 3rd Edition. London: Thomson. ISBN 978-1-84480-615-7.

ŠALDOVÁ, Kateřina a TENGLEROVÁ, Hana, 2007. *Cesty labyrintem o vědecké profesi, soukromém životě a jejich propojování*. Praha: Sociologický ústav AV ČR. ISBN 978-80-7330-115-6.

ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Manažer. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5870-1.

ŠIPIKAL, Miroslav, 2007. *Zosúlad'ovanie pracovného a rodinného života v krajinách Európskej únie : (osvedčené príklady z praxe)*. Banská Bystrica: Regionálne informačné centrum, ISBN 978-80-8083-433-3.

ŠTOROVÁ, Ilona, 2016. *Age management pro zaměstnavatele se zaměřením na starší pracovníky*. 2. vydání. Praha: Age Management z.s. ISBN 978-80-270-3155-9.

URBANCOVÁ, Hana a VRABCOVÁ, Pavla, 2023. *Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR*. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3675-9.

VEČERNÍK, Jiří, 2016. *Práce, hodnoty, blahobyť, české reálie v evropském kontextu*. Praha: Sociologický ústav AV ČR. ISBN 978-80-7330-295-5

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

WLB Work-Life Balance – Rovnováha mezi pracovním a osobním životem

CSR Corporate Social Responsibility - Společenská odpovědnost firem

HR Human Resources – Personální oddělení

HO Home office – Práce z domova

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

|   |    |
|---|----|
| Obrázek 1 Triple-bottom-line (zdroj: Kunz 2012) .....                     | 14 |
| Obrázek 2 Motivační faktory zaměstnanců (zdroj: vlastní).....             | 34 |
| Obrázek 3 Preferované pracovní úvazky (zdroj: vlastní) .....              | 35 |
| Obrázek 4 Preference podporovaných sociálních rolí (zdroj: vlastní) ..... | 35 |
| Obrázek 5 Míra fluktuace (zdroj: vlastní).....                            | 37 |
| Obrázek 6 Motivace ze strany společností (zdroj: vlastní).....            | 38 |
| Obrázek 7 Ishikawa diagram – příčiny fluktuace (zdroj: vlastní) .....     | 40 |
| Obrázek 8 Mapa rizik fluktuace (zdroj: vlastní).....                      | 45 |
| Obrázek 9 Vývojový diagram – Implementace WLB (zdroj: vlastní).....       | 50 |



**SEZNAM TABULEK**

|  |    |
|--|----|
| Tabulka 1 Struktura respondentů podle pohlaví a věku (zdroj vlastní) .....     | 33 |
| Tabulka 2 Míra nezaměstnanosti v ČR (zdroj: veřejná databáze ČSÚ) .....        | 37 |
| Tabulka 3 Tabulka rizikových faktorů skórovací metody (zdroj: vlastní) .....   | 43 |
| Tabulka 4 Ocenění rizika pro stanovené rizikové faktory (zdroj: vlastní) ..... | 44 |
| Tabulka 5 Návrh na opatření ke snížení rizika (zdroj: vlastní).....            | 47 |

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Dotazník pro zaměstnance

Příloha P II: Dotazník pro zaměstnavatele

# PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK PRO ZAMĚSTNANCE

## ZAMĚSTNANCI - Work-Life Balance

Vážená respondentko, vážený respondenté, jmenuji se Veronika Lužová a jsem studentkou 3. ročníku na Fakultě logistiky a krizového řízení na UTB ve Zlíně. Moje závěrečná práce je zaměřená na prvky Work-Life Balance, tedy sladování pracovního a osobního života.

Ráda bych Vás požádala o pár minut Vašeho času pro vyplnění tohoto krátkého dotazníku.

**Dotazník je zcela anonymní a výstupy z celé ankety budou použity výhradně pro účely bakalářské práce.**

V případě dotazů či podnětů mě neváhejte kontaktovat prostřednictvím e-mailu:

V1\_luzova@utb.cz

Děkuji!

Veronika Lužová

### 1. Pohlaví

Označte jen jednu elipsu.

- Žena  
 Muž  
 Jiné

### 2. Věková kategorie

Označte jen jednu elipsu.

- 18-25  
 26-35  
 36-45  
 46-55  
 56 a více

### 7. Kolik zaměstnání jste za svoji kariéru vystřídal/a? (Pouze pracovní úvazky na HPP)

Označte jen jednu elipsu.

- Jsem v 1. zaměstnání  
 1 - 2 zaměstnání  
 3 - 5 zaměstnání  
 5 - 10 zaměstnání  
 Více než 10

### 8.

Jakého zaměstnavatele upřednostňujete?

Označte jen jednu elipsu.

- Rodinnou firmu do 10ti zaměstnanců  
 Malou společnost do 25ti zaměstnanců  
 Střední společnost 25-500 zaměstnanců  
 Velkou společnost nad 500 zaměstnanců  
 Nadnárodní korporát

### 9. Jak dlouho trval váš nejdelší pracovní poměr?

Označte jen jednu elipsu.

- méně než 1 rok  
 1 - 5 let  
 5 - 10 let  
 Více než 10 let

### 3. Máte děti, případně kolik? (pokud ano, vyplňte číslicí s počtem)

Označte jen jednu elipsu.

- Nemám děti  
 Jiné: \_\_\_\_\_

### 4. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Označte jen jednu elipsu.

- Základní  
 Střední s výučním listem  
 Střední s maturitou  
 Vysokoškolské

### Pracovní zkušenosti

### 5. Jste aktuálně v zaměstnaneckém pracovním poměru?

Označte jen jednu elipsu.

- Ano  
 Mám brigádu / zkrácený úvazek  
 Ne

### 6. Jak dlouho jste zaměstnán/a u současného zaměstnavatele?

Označte jen jednu elipsu.

- méně než 1 rok  
 1 - 5 let  
 5 - 10 let  
 Více než 10 let

### 10. Co je pro Vás v práci největší motivací?

Prosím ohodnotte na stupnici 1-5: 1=nejméně důležité, 5=nejvíce důležité

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

|                 | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|-----------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Mzda/plat       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Benefity        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Náplň práce     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Kariérní postup | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Kolektiv        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

### 11. Znáte pojem WLB (Work-Life Balance)?

Označte jen jednu elipsu.

- Ano  
 Ne  
 Již jsem to slyšel/a, ale nedokážu přesně specifikovat

### Prvky WLB

Jednotlivé body v následujících otázkách ohodnotte podle osobních preferencí na škále od 1 do 5:

1=nejméně důležité, 5=nejvíce důležité.

12. Jaký typ pracovního poměru upřednostňujete?

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

|  | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Hlavní pracovní poměr (HPP)  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Pracovní poměr malého rozsahu (DPP, DPČ)   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Zkrácený pracovní úvazek   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Pružná pracovní doba (samí si volíte začátek a konec pracovní doby při dodržení stanoveného fondu) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Sdílený úvazek (příp. sdílené pracovní místo)  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Práce na dálku (HO)  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Stlačený pracovní týden (40h týdenní fond odpracovaný za 4 dny + 3 dny volné)                      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Zkrácený pracovní týden (zaměstnavatel má nastaven)  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

13. Jak je pro Vás důležitá 'podpora péče'? Využíváte / měli/a byste zájem využívat následující podporu v zaměstnání?

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

|   | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Management mateřských dovolených (Možnost zapojení do prac. úkolů, osobní plán návratu po MD, zapojení do firemních aktivit...) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Podpora péče o děti a blízké (Firemní školka, upravený pracovní rozvrh...)  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Podpora netradičních pracovních rolí (Otcovská dovolená, duhové rodiny...)  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Klouzavý  
má nastavený  
zdeňský  
4denní týden

|   | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Klouzavý pracovní rok (během sezony více odpracovaných odpracovaných hodin, které se v mimosezónním období využijí jako náhradní voľno) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

14. Jak je pro Vás důležitý 'Age management'? Využíváte / měli/a byste zájem využívat následující podporu v zaměstnání?

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

|  | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Podpora zaměstnanců dle věku (zohledňování pracovních podmínek s ohledem na vyšší věk zaměstnance) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Podpora zaměstnanců dle délky zaměstnání (profesní růst, podpora pracovních potřeb dle zkušenosti) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Podpora vzdělávání na pracovišti (Systém vzdělávání dle individuálních potřeb a zkušenosti)        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

# PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK PRO ZAMĚSTNAVATELE

## ZAMĚSTNAVATELÉ - Work-Life Balance

Vážená respondentko, vážený respondent, jmenuji se Veronika Lužová a jsem studentkou 3. ročníku na Fakultě logistiky a krizového řízení na UTB ve Zlíně. Moje závěrečná práce je zaměřená na prvky Work-Life Balance, tedy sladování pracovního a osobního života.

Ráda bych Vás požádala o pár minut Vašeho času pro vyplnění tohoto krátkého dotazníku.

**Dotazník je zcela anonymní a výstupy z celé ankety budou použity výhradně pro účely bakalářské práce.**

V případě dotazů či podnětů mě neváhejte kontaktovat prostřednictvím e-mailu:

V1\_luzova@utb.cz

Děkují!

Veronika Lužová

### 1. Velikost společnosti

Označte jen jednu elipsu.

- Rodinná firma (do 10ti zaměstnanců)  
 Malá společnost do 25 zaměstnanců  
 Střední společnost 25-500 zaměstnanců  
 Velká společnost nad 500 zaměstnanců  
 Nadnárodní korporátní společnost

### 2. Jaký je hlavní obor činnosti podniku?

\_\_\_\_\_

### 5. Jaký typ pracovníků upřednostňujete?

Označte jen jednu elipsu.

- Stálé zaměstnance s dostatečnou praxí a zkušenostmi za vyšší mzdové ohodnocení  
 Levnější, méně kvalifikované zaměstnance  
 Na vyšších postech stálý ohodnocený personál, na nižších pozicích akceptujeme větší fluktuaci  
 Zaměstnance se zkrácenými úvazky  
 Sezónní zaměstnance

### 6. Jaká je u Vás fluktuace?

Označte jen jednu elipsu.

- do 5% ročně  
 6-15%  
 16-30%  
 31-50%  
 Více jak 50%

### 7. Jaký je Váš provoz

Označte jen jednu elipsu.

- Jednosměnný  
 Dvousměnný  
 Třisměnný  
 Nepřetržitý

### 3. Jaké je sídlo společnosti?

Označte jen jednu elipsu.

- Praha  
 Středočeský kraj  
 Plzeňský kraj  
 Jihočeský kraj  
 Karlovarský kraj  
 Ústecký kraj  
 Liberecký kraj  
 Královéhradecký kraj  
 Pardubický kraj  
 Kraj Vysočina  
 Jihomoravský kraj  
 Olomoucký kraj  
 Zlínský kraj  
 Moravskoslezský kraj  
 Slovensko  
 Jiný stát

### 4. Máte vlastní HR oddělení?

Označte jen jednu elipsu.

- Ano  
 Ano, máme jednoho personalistu  
 Ne, využíváme externí společnost/personalistu  
 Ne, tuto činnost zajišťuje management

Přeskočte na otázku 5

Zaměstnanci

### 8. Máte zkrácenou pracovní dobu

Označte jen jednu elipsu.

- Ano 37,5h  
 Ano 4denní pracovní týden  
 Máme více typů dle zařazení zaměstnance  
 Ne

### 9. Zaměstnáváte na částečné úvazky?

Označte jen jednu elipsu.

- Ano, do 10% zaměstnanců  
 Ano, do 11-30% zaměstnanců  
 Ano, do 31-50% zaměstnanců  
 Ano, více jak 50% zaměstnanců  
 Ne

### 10. Využíváte zaměstnávání na mimopracovní úvazky (DPP, DPČ)?

Označte jen jednu elipsu.

- Ano, do 10% zaměstnanců  
 Ano, do 11-30% zaměstnanců  
 Ano, do 31-50% zaměstnanců  
 Ano, více jak 50% zaměstnanců  
 Ne

11. Jak je u Vás využíváno Home Office:

Označte jen jednu elipsu.

- Velmi často (více než 50% pracovní doby)  
 Často (30-50% pracovní doby)  
 Pravidelně (20-30%)  
 Zřídka (10-20%)  
 Výjimečně (do 10%)  
 Neumožňujeme

Prvky WLB

12. Jak motivujete zaměstnance v práci?  
 Ohodnotte podle firemního nastavení na škále od 1 do 5:  
 1=nejméně využívané, 5=nejvíce využívané

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

|                          | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|--------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Mzdou / platem           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Benefity                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Pestrout pracovní náplní | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Kariérním postupem       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Kolektivem               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

|   |                       |                       |                       |                       |                       |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Zkrácení pracovní doby (zkrácení pracovní doby) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Měření výkonu (měření výkonu)                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Pracovní rok (pracovní rok)                     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Pracovní rok (pracovní rok)                     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Pracovní rok (pracovní rok)                     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Pracovní rok (pracovní rok)                     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Pracovní rok (pracovní rok)                     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Pracovní rok (pracovní rok)                     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Pracovní rok (pracovní rok)                     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Pracovní rok (pracovní rok)                     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

13. Poskytujete/nabízíte ve Vaší společnosti následující prvky flexibility pracovního úvazku?

Z výběru ve sloupci zvolte nejvhodnější odpověď ke každé formě.

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

|  | Ano                   | Poskytujeme pouze části zaměstnanců | Ne, protože není zájem ze strany zaměstnanců | Ne, není to možné z provozních důvodů |
|--|-----------------------|-------------------------------------|--|---------------------------------------|
| Hlavní pracovní poměr (HPP)  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>               | <input type="radio"/>                        | <input type="radio"/>                 |
| Pracovní poměr malého rozsahu (DPP, DPČ)   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>               | <input type="radio"/>                        | <input type="radio"/>                 |
| Zkrácený pracovní úvazek   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>               | <input type="radio"/>                        | <input type="radio"/>                 |
| Pružná pracovní doba (samí si volíte začátek a konec pracovní doby při dodržení stanoveného fondu) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>               | <input type="radio"/>                        | <input type="radio"/>                 |
| Sdílený úvazek (přip. sdílené pracovní místo)  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>               | <input type="radio"/>                        | <input type="radio"/>                 |
| Práce na dálku (HO)  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>               | <input type="radio"/>                        | <input type="radio"/>                 |
| Stažený pracovní týden (40h týdně fond odpracovaný za 4 dny + 3 dny volné)                         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>               | <input type="radio"/>                        | <input type="radio"/>                 |
| Zkrácený pracovní týden  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>               | <input type="radio"/>                        | <input type="radio"/>                 |

14. Poskytujete/nabízíte využití následujících prvků "podpory péče" ve vaší společnosti?

Z výběru ve sloupci zvolte nejvhodnější odpověď ke každé formě.

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

|   | Ano                   | Poskytujeme pouze části zaměstnanců | Ne, protože není zájem ze strany zaměstnanců | Ne, není to možné z provozních důvodů |
|---|-----------------------|-------------------------------------|--|---------------------------------------|
| Management mateřských dovolených (Možnost zapojení do prac. úkolů, osobní plán návratu po MD, zapojení do firemních aktivit...) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>               | <input type="radio"/>                        | <input type="radio"/>                 |
| Podpora péče o děti a blízké (Firemní školka, upravený pracovní rozvrh...)  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>               | <input type="radio"/>                        | <input type="radio"/>                 |
| Podpora netradičních pracovních rolí (Otcovská dovolená, duhové rodiny...)  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>               | <input type="radio"/>                        | <input type="radio"/>                 |

15. Poskytujete/nabízíte využití následujících prvků "Age managementu" ve vaší společnosti?  
 Z výběru ve sloupci zvolte nejvhodnější odpověď ke každé formě.

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

|  | Ano                   | Poskytujeme pouze části zaměstnanců | Ne, protože není zájem ze strany zaměstnanců | Ne, není to možné z provozních důvodů |
|--|-----------------------|-------------------------------------|--|---------------------------------------|
| Podpora zaměstnanců dle věku (zohledňování pracovních podmínek s ohledem na vyšší věk zaměstnance) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>               | <input type="radio"/>                        | <input type="radio"/>                 |
| Podpora zaměstnanců dle délky zaměstnání (profesní růst, podpora pracovních potřeb dle zkušenosti) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>               | <input type="radio"/>                        | <input type="radio"/>                 |
| Podpora vzdělávání na pracovišti (Systém vzdělávání dle individuálních potřeb a zkušenosti)        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>               | <input type="radio"/>                        | <input type="radio"/>                 |