



Work-Life Balance ve vybrané společnosti

Diplomová práce

Studijní program: N6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T085 – Podniková ekonomika

Autor práce: **Bc. Alena Nazarenková**

Vedoucí práce: doc. Ing. Kateřina Maršíková, Ph.D.



Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že texty tištěné verze práce a elektronické verze práce vložené do IS STAG se shodují.

12. 4. 2019

Bc. Alena Nazarenková

Anotace

Diplomová práce pojednává o problematice work-life balance (dále WLB) neboli rovnováhy pracovního a osobního života, a to jak z pohledu zaměstnance, tak zaměstnavatele. První část práce obsahuje teoretická východiska, předmětem je zejména vymezení koncepce WLB jakožto součásti jednoho z pilířů společenské odpovědnosti firmy. Následně jsou blíže charakterizovány přínosy zavádění politiky WLB a její nástroje. Součástí je také koncepce zhodnocení WLB v oblasti nákupu. Cílem je na základě zhodnocení konceptu, zabývajícím se harmonizací pracovního a osobního života, navrhnout vhodná opatření pro oblast nákupu, a to na základě zjištěných nedostatků. V analytické části je věnována pozornost implementovaným opatřením v letech 2017 až 2018. Dotazníkové šetření se zaměřuje nejen na stávající rovnováhu zaměstnanců mezi pracovním a osobním životem, ale také na současný stav WLB nabídky pro zaměstnance. V závěru práce jsou zhodnoceny výzkumné otázky a představeny doporučení vyplývající ze zjištěných nedostatků.

Klíčová slova

Společenská odpovědnost firem, rovnováha pracovního a osobního života, work-life balance opatření, flexibilní formy práce, benefity.

Annotation

The diploma thesis called „Work-Life Balance in the chosen company“ deals with the issue of balance between work and personal life (WLB), both from the point of view of the employee and the employer. The first part of the thesis contains the theoretical information; the subject is the definition of the concept of WLB as part of one of the pillars of the corporate social responsibility. Subsequently benefits are characterized like a policy of WLB and its tools. In addition, the theoretical part includes a methodology of WLB concept in the purchasing department. In the practical part of diploma thesis is implemented WLB measures since 2017 until 2018 years. The questionnaire is focused on the existing balance between work and personal life, but also is based on the current supply of WLB for employees. At the conclusion are evaluated the researched questions and presented the recommendations which were appeared from the identified weaknesses.

Key Words

Corporate social responsibility, balance between work and personal life, work-life balance measures, flexible norms of work, benefits.

Poděkování

Mé poděkování patří doc. Ing. Kateřině Maršíkové, Ph.D. za cenné rady a odborné vedení diplomové práce. Poděkování náleží též Mgr. Ivě Šonkové za konzultace a vstřícnost při získávání údajů pro výzkumnou část práce.

Obsah

Seznam obrázků.....	13
Seznam tabulek.....	14
Seznam zkratk.....	15
Úvod	17
1. Teoretická východiska WLB	19
1.1 Společenská odpovědnost firem	19
1.2 Vymezení pojmu WLB.....	20
1.3 Konflikt rolí a jeho dopady.....	23
1.4 Zavádění a přínosy politiky WLB.....	25
1.5 Generace na trhu práce.....	29
2. Nástroje na podporu WLB	32
2.1 Flexibilní formy práce.....	32
2.2 Nástroje prorodinné politiky	40
2.3 Benefity a další podpůrná WLB opatření	42
3. Koncepce zhodnocení WLB v oblasti nákupu	45
4. Společnost ŠKODA AUTO, a. s.	49
4.1 Oblast nákupu.....	50
5. Praktická opatření zaměstnavatele na podporu WLB	53
5.1 Podpora rodin s dětmi.....	53
5.2 Péče o zdraví	54
5.3 WLB nabídka pro zaměstnance nákupu.....	55
5.3.1 Flexibilní formy práce	57
5.3.2 WLB nabídka opatření.....	59
6. Analýza WLB opatření v oblasti nákupu.....	63
6.1 Realizované WLB aktivity v letech 2017-2018.....	63
6.2 Vyhodnocení programu WLB.....	66
6.2.1 Stávající rovnováha mezi pracovním a osobním životem	68
6.2.2 Současný stav WLB opatření.....	72

7. Návrhy a doporučení.....	77
7.1 Zhodnocení výzkumných otázek	77
7.2 Doporučení na zlepšení konceptu WLB	79
7.3 Ekonomické zhodnocení návrhů	82
Závěr.....	85
Citace	87
Seznam příloh	94

Seznam obrázků

Obrázek 1: Využití flexibilních pracovních režimů v ČR.....	34
Obrázek 2: Práce z domova a její výhody pro pracovníka a podnik	38
Obrázek 3: Koncepce a metodika práce	47
Obrázek 4: Rozdělení činností v rámci komunikace nákupčích	52
Obrázek 5: Přehled WLB nabídky pro nákup v roce 2018	60
Obrázek 6: Náklady na přednášky odborníků	63
Obrázek 7: Náklady na odborné semináře.....	64
Obrázek 8: Náklady na aktivity ve vazbě na zdraví	65
Obrázek 9: Náklady na sportovní aktivity	65
Obrázek 10: Rozdělení respondentů dle generací na trhu práce	67
Obrázek 11: Četnost respondentů dle odpracovaných hodin v rámci pracovního dne	69
Obrázek 12: Respondenti dle četnosti „zůstat přesčas“ a „brát si práci domů“	70
Obrázek 13: Důsledky nerovnováhy mezi pracovním a osobním životem	71
Obrázek 14: Využití flexibilních forem práce v oblasti nákupu	72
Obrázek 15: Rozdělení WLB oblastí dle účasti	74
Obrázek 16: Důvody nevyužívání WLB nabídky	75

Seznam tabulek

Tabulka 1: Zaměstnanecké výhody pro rodiče s dětmi	41
Tabulka 2: Rozložení časového fondu zaměstnance (24 hod) do různých aktivit	68
Tabulka 3: Rozdělení časového fondu v hodinách dle generací	69
Tabulka 4: Finanční a časové zhodnocení návrhů	82

Seznam zkratek

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
EAP	Program pomoci zaměstnancům (<i>Employee Assistance Program</i>)
CAWI	Online dotazování (<i>Computer Assisted Web Interviewing</i>)
CSR	Společenská odpovědnost firem (<i>Corporate Social Responsibility</i>)
MD/RD	Mateřská/rodičovská dovolená
SVO	Specifická výzkumná otázka
VO	Výzkumná otázka
WLB	Rovnováha mezi prací a osobním životem (<i>work-life balance</i>)
ZP	Zákoník práce

Úvod

WLB neboli sladění osobního a pracovního života je v posledních letech často skloňovaným pojmem. Moderní doba, jež je plná rychlých změn a stresu podnítila vznik WLB, který zaměstnancům i firmám nabízí řešení, jak dosahovat již zapomenuté rovnováhy životních rolí. Většina podniků uplatňujících principy společenské odpovědnosti firem zahrnuje tento koncept mezi své společensky odpovědné aktivity.

Důvodem, proč WLB zaměstnavatelé ve svých podnicích zavádějí, je zejména skutečnost, že nevyváženost životních rolí přináší negativní dopady v podobě únavy, přepracovanosti a stresu zaměstnanců. Ti jsou poté i méně výkonní, motivovaní a dochází u nich k časté chybovosti. Z toho důvodu se zaměstnavatelé snaží vytvářet takové podmínky, které napomáhají k dosahování této rovnováhy, a to prostřednictvím různých nástrojů a opatření. Nejčastěji užívanými nástroji jsou flexibilní formy práce, zavádění prorodinné politiky a zaměstnanecké benefity.

Kromě zlepšení celkové image přináší zaměstnavatelům zavádění WLB mnoho výhod v podobě rostoucí produktivity a snižování fluktuace pracovníků. Navíc u zaměstnanců, u kterých je pracovní a osobní život v rovnováze, lze zaznamenat, že jsou více loajální, spokojenější a nepodléhají tolik stresu. Požadavek na WLB je zřetelný i u generace Y a Z, které přicházejí na trh práce. Tito jedinci upřednostňují osobní život před kariéřním rozvojem a požadují tak větší flexibilitu ze strany zaměstnavatelů. Této koncepci se v poslední době začíná věnovat i velký průmyslový podnik ŠKODA AUTO a. s., a to zejména oblast nákupu, na kterou je celá práce zaměřena.

WLB byl vedením nákupu odsouhlasen koncem roku 2016, kdy dosud neproběhlo žádné jeho zhodnocení. *Cílem práce je na základě zhodnocení konceptu WLB v oblasti nákupu navrhnout vhodná opatření, a to s ohledem na zjištěné nedostatky.* Analytická část práce se zabývá zejména WLB nabídkou v oblasti nákupu, kterou zajišťuje Nákupní Akademie a tím se odlišuje od nabídky, která je nabízena obecně všem zaměstnancům. Autorka se snažila nahlížet na tuto problematiku jak z pohledu zaměstnance, tak zaměstnavatele. Z toho důvodu byly stanoveny dvě obecné výzkumné otázky, které se zabývají jak stávající rovnováhou mezi zaměstnáním a osobním životem zaměstnanců, tak současnými WLB nástroji a opatřeními.

Práce se záměrně nesoustředí na zhodnocení prorodinné politiky, důvodem je skutečnost, že je tato oblast současně předmětem zkoumání samotného vedení nákupu. Součástí je vedle polostrukturovaného rozhovoru i dotazníkové šetření, jakožto kvantitativního nástroje, jehož výsledky pomohou blíže specifikovat následné návrhy na zlepšení. Výsledky práce poslouží jako podklad vedení k návrhům a úpravám dalších opatření.

1. Teoretická východiska WLB

Oblast WLB z anglického work-life balance, v překladu rovnováha pracovního a osobního života, je považována za moderní trend v oblasti společenské odpovědnosti firem a podnikového řízení (Kašparová a Kunz, 2013). Kapitola obsahuje přehled dosavadních poznatků a trendy v řešení dané problematiky. Základem této části je obsahově-kauzální analýza, která obsahuje přehled názorů vybraných autorů a výsledky dosavadních výzkumů. Detailnější vymezení zahrnuje následující podkapitola, která se zabývá společenskou odpovědností firem, jejíž významnou součástí je právě problematika sladování pracovního a soukromého života.

1.1 Společenská odpovědnost firem

V současné době neexistuje žádné jednotné vymezení konceptu CSR – corporate social responsibility, tj. společenské odpovědnosti firem (dále CSR). Dle Kašparové a Kunze (2013) je to způsobeno tím, že zavádění vychází z dobrovolného rozhodnutí firem a nemá žádná striktně vymezená pravidla. Sdružení Business Leaders Forum Česká republika vymezuje pojem společenské odpovědnosti firem jako: činnost podniku, která je založena na jeho dobrovolnosti, jejíž podstatou je odpovědné chování v rámci svého fungování, a to jak ke společnosti, tak i prostředí, ve kterém podnik prosperuje (Steinerová et al., 2010). Tetřevová (2011, s. 614) vyzdvihuje mimo jiné i důležitost naplňování potřeb: „*Společenská odpovědnost firem představuje nadstavbu zákonné odpovědnosti firem, kdy se jejich manažeři a zaměstnanci chovají takovým způsobem, že nejenom naplňují ekonomické poslání samotné firmy, ale přispívají i k naplnění potřeb a cílů všech zainteresovaných stran*“.

Kuldová (2010) i Zadražilová (2010) vymezují CSR na základě tzv. tripple-bottom line (tj. trojí minimální linie), kde se prolínají tři základní sféry společenské odpovědnosti, jimiž jsou myšleny: ekonomická, sociální a environmentální sféra. Tento koncept bývá také často označován jako 3P, kam spadá Profit, People, Planet (tj. zisk, lidé, země). *Ekonomická sféra* zahrnuje zejména vztahy mezi podnikem a zákazníky, obchodními partnery, investory a veřejností, kde správné společenské odpovědnosti lze docílit pomocí etického

a transparentního chování. Dle Kuldové (2010) zahrnuje *sociální sféra* zaměstnaneckou politiku, firemní dobrovolnictví, zdraví a bezpečnost pracovníků, vzdělávání, pomoc při ztrátě zaměstnání, uznávání principu rovných příležitostí a v neposlední řadě i WLB. Poslední sférou je oblast *environmentální*, do které v rámci CSR spadá ochrana přírodních zdrojů, energetické úspory, hospodaření s odpady a investice do ekologických technologií apod.

Mezi nejvýznamnější přínosy, které vyplývají ze zavádění moderního konceptu CSR, patří zejména následující skutečnosti. Zavedením konceptu se podnik stává vyhledávaným zaměstnavatelem a dochází tím ke zlepšování investičních příležitostí, dostupnosti kapitálu, zlepšování prodejních výsledků a loajality zákazníků. Jednoduše řečeno, podnikatelský subjekt je vnímán veřejností pozitivně. Spolupráce s obchodními partnery a stakeholdery je kvalitnější a snižují se i náklady na rizikový management. Oblast provozu zpravidla vykazuje lepší výsledky, kde v celkovém efektu dochází k poklesu provozních nákladů. Firmy uplatňující principy CSR zařazují WLB koncept nejen mezi své společensky odpovědné aktivity, ale zohledňují ho i v oblasti personální politiky, finanční politiky, inovační politiky případně plánování a řízení výroby (Kašparová a Kunz, 2013).

1.2 Vymezení pojmu WLB

Pojem WLB bývá také často překládán jako – rovnováha pracovního a mimopracovního života. V odborné literatuře (Kociánová, 2012, Armstrong, 2017) je možné se setkat i s pojmem *family-friendly policy* (tj. rodinná politika), který je v řadě publikací používán jako synonymum. Z hlediska obsahového zaměření dané problematiky se jedná o užší pojem, který je součástí WLB. Rodinnou politiku začaly podniky zavádět s cílem usnadnit matkám, ženám návrat do zaměstnání a její součástí jsou témata související s pružnými pracovními režimy a péčí o děti (Kociánová, 2012).

WLB jako nedílná součást *sociální sféry* společenské odpovědnosti vytváří takové podmínky pro zaměstnance, které umožňují vytvořit rovnováhu mezi prací a jejich soukromým životem (Kašparová a Kunz, 2013). Armstrong (2017) vymezuje WLB jako samotné dosažení uspokojivé rovnováhy mezi pracovními a mimopracovními aktivitami zahrnující rodičovské povinnosti a zájmy. Armstrong (2017) zároveň zdůrazňuje, že potřeby zaměstnanců jsou

naplňovány sladěním požadavků na práci a soukromý život, čímž dochází i k naplňování potřeb jejich zaměstnavatelů. Na oblast sladění pracovního a soukromého života lze nahlížet ze dvou různých úhlů pohledu, a to jak z pohledu zaměstnance, tak i z pozice zaměstnavatele. Greenhaus a Allen (2011, s. 175) vymezují rovnováhu mezi osobním a soukromým životem jako stav, ve kterém je „... *efektivita a spokojenost jedince v pracovních a rodinných rolích v souladu s individuálními životními prioritami.*“

Horvátová et al. (2016) pojímají WLB, na rozdíl od ostatních autorů, poněkud v širším kontextu. Definují ho pomocí následujících čtyř faktorů. Prvním z nich je *příznivé a podporující okolí*, zahrnující styl vedení, efektivní řešení problémů na pracovišti a podporu silných stránek pracovníků. Druhým faktorem je *uznání potřeb životního cyklu*, jedná se obzvláště o samotnou rovnováhu pracovních povinností a osobních zájmů. Třetím je *jistota příjmu*, respektive zaměstnání, které jej umožňuje získat a v neposlední řadě i *sociální pomoc a podpora*, které jsou zastoupeny vztahy a kontakty mezi pracovníky.

Hlavním podnětem vzniku konceptu WLB byly změny ve společnosti, a to zejména demografické, ekonomické a kulturní (Kašparová a Kunz, 2013). Samotný pojem byl poprvé použit na konci 70. let 20. století v Anglii, kde popisoval rozdíl mezi pracovním a osobním životem. Tato problematika se objevila již v průběhu 60. let ve Spojených státech, a to v souvislosti s pracovními povinnostmi zaměstnaných žen, které se potýkaly s problémy jako je nerovnováha mezi zaměstnáním a výchovou dětí. V návaznosti na to začaly některé podniky (Merck, Deloitte & Touche, IBM) zavádět benefity pro matky vychovávající děti. Na konci 80. let byly tyto benefity dostupné pro muže i ženy. I přesto američané stále vyjadřovali nespokojenost s rovnováhou mezi osobním a pracovním životem, což vyústilo v to, že na počátku 21. století byla zavedena nová opatření ve formě páteční zkrácené pracovní doby a možnosti pracovat jednou týdně z domova (Tézli a Gauthier, 2009). Tyto prvky je možné zaznamenat již v moderním pojetí konceptu WLB. Výzkumníci v současné době zdůrazňují také dopad technologie na rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem, jelikož právě technologické inovace zvýšily rychlost a přesnost práce zaměstnanců (Omar a Asif, 2016).

Politika sladění pracovního a mimopracovního života se stává trendem až v posledních letech a je zřejmé, že se odráží na spokojenosti a stabilizaci pracovníků, čímž úzce souvisí i s jejich nemocnostmi a fluktuací (Kociánová, 2012). V literatuře i v praxi je často používáno

spojení *WLB opatření*. Smyslem těchto opatření je podpora zaměstnanců při sladování jejich pracovního a rodinného života. Mohou mít formu zákonného předpisu, nebo často bývají zahrnuty v kolektivních smlouvách. WLB problematika bývá často zakotvena i individuálně, to znamená v podobě formální či neformální dohody podniku a pracovníka. WLB opatření nejsou a ani nemohou být podporována jenom ze strany podniků, významnou roli zde hraje také stát, od kterého se očekává vytvoření právního rámce, prostřednictvím kterého jsou pracovníkům umožněny a zaručeny určité jistoty (Tézli a Gauthier, 2009).

Kašparová a Kunz (2013) zdůrazňují, že sladování soukromého a pracovního života se týká všech pracovníků bez ohledu na jejich pohlaví, věk či rodinný stav. Soukromý i pracovní život se navzájem ovlivňují, a proto je důležité, aby obě tyto sféry byly v rovnováze. V případě, že je pracovní a osobní život sladěn, přináší pozitivní výsledky v podobě spokojenosti zaměstnanců a zvyšuje jejich efektivitu a produktivitu.

Harmonizace pracovního a soukromého života dle Rydvalové a Junové (2012) probíhá hned ve třech úrovních: *společenské, firemní a osobní*. V důsledku toho je možné se setkat s různými koncepty harmonizace, které jsou závislé na tom, do jaké úrovně spadají viz níže.

1. *Společenská úroveň* – jako zásadní nástroj na této úrovni je považováno právě vytváření náležitých podmínek pro dílčí opatření. Společnost napomáhá ke sladování pomocí zákonů, přímou a nepřímou podporou rodičů s malými dětmi anebo podporou seniorů.
2. *Firemní úroveň* – základním důvodem, proč firmy implementují nástroje na sladování je zejména zvyšování výkonnosti firmy, čehož lze docílit prostřednictvím spokojených a motivovaných pracovníků.
3. *Osobní úroveň* – na osobní úrovni je harmonizace vyznačována tím, že se jedinci snaží být spokojeni a snaží se naplňovat své potřeby. Na osobní úrovni se nelze setkat s přesně stanoveným návodem, jak ideálního stavu docílit, jelikož měřítko rovnováhy je u každého jedince individuální.

Jak už bylo zmíněno, hledání rovnováhy na osobní úrovni se u každého jedince liší. Důvodem jsou rozdílné tzv. životní rytmy, kam spadá *rytmus spánku a bdění* (práce a volný čas), *osobní a pracovní tempo* a *osobní a pracovní rytmus* (Bedrnová et al., 2009). Osobní a pracovní tempo představuje rychlost jedince jednat v určitých situacích, kde se musí

rozhodnout. Rutinní aktivity (spánek, jídlo, zaměstnání) jsou poté označovány jako osobní a pracovní rytmus. Toto rozdělení však nezahrnuje čas na péči o domácnost a péči o rodinu.

Další rozdělení z hlediska optimálního rozdělení času již zahrnuje čas na rodinu. Plamínek (2008) člení běžný týdenní časový fond do čtyř oblastí života. První z nich je *čas na zaměstnání*, který by měl optimálně představovat 25 % běžného týdenního časového fondu. Následuje *čas věnovaný rodině*, který by měl rovněž jako u zaměstnání činit 25 % času. Posledními oblastmi života jsou: *osobní čas*, tvořen ideálně 17 %, a *klidový čas* (zahrnující spánek) – 33 %. V souvislosti s vyvážeností jednotlivých oblastí života jedince poté osobní oblast života představuje 75 % dne a zbývajících 25 % zahrnuje práci.

1.3 Konflikt rolí a jeho dopady

Kromě Plamínka (2008) i Gillernová et al. (2011) uvádí, že sladování pracovního a soukromého života se prolíná v několika různých životních rolích, které lze vymezit množstvím času, který je do těchto rolí investován. Mnohdy se nevyváženost jedné životní role projevuje v ostatních rolích prostřednictvím psychické únavy, stresu, nervozity anebo také neefektivně odvedenou prací. Výzkumy prokázaly, že pro ženy je náročnější vytvořit zmíněnou rovnováhu, než jak tomu je u mužů. Ženy mimo své pracovní povinnosti musí zastávat i další úkoly, jako je péče o dítě a o domácnost (Hayman a Rasmussen, 2013).

Horvátová et al. (2016) vyzdvihují důležitost dopadu, který vyplývá z konfliktu rolí, a tím je stres. Dle Evropské agentury pro bezpečnost a zdraví při práci přibližně 50 % všech zaměstnanců pravidelně čelí na svých pracovištích stresu. Negativním dopadem dlouhotrvajícího stresu je poté zhoršování zdravotního stavu a zvyšování pracovní neschopnosti pracovníků. U přetíženého a nespokojeného pracovníka roste riziko výskytu pracovních úrazů a chybovosti. Tuto neblahou skutečnost dokazuje výzkum Univerzity Karlovy a Všeobecné fakultní nemocnice v Praze, ze kterého vyplývá, že zaměstnání představuje zdroj stresu až pro 39 % občanů (Jouza, 2018).

Kociánová (2012) zdůrazňuje další negativní dopady, které jsou často vyvolávány nedostatečnou rovnováhou, patří sem přepracování, pracovní konflikty anebo osobní konflikty např. s životním partnerem nebo rodinou. Mezi další negativní dopady řadí

rostoucí nemocnost nebo v krajním případě i vyhoření (Kociánová, 2012). Zaměstnanci, kteří nejsou motivovaní, se často cítí přetížení, což se snaží řešit právě svou absencí v krajním případě i výpovědí, což následně vede k růstu fluktuace. Ta je pro podnik negativním důsledkem, kterému se snaží vyhýbat a nese sebou i značné náklady (Junová, 2012). Náklady zaměstnavatelů na pracovní neschopnosti, které souvisí s obtížemi vyvolanými stresem zaměstnanců dosáhly v přepočtu přibližně 18 tis. Kč ročně na jednoho pracovníka, což odpovídá zhruba 5 % rozpočtu středně velké firmy (Assesment Systems, 2019). Tomu se zaměstnavatelé snaží předcházet zajištěním tzv. psychické pohody svých pracovníků.

Beardwell (2017) vyzdvihuje také i důležitost angažovanosti pracovníků v zaměstnání, která má kognitivní i emocionální složku, a proto má silné vazby na psychickou pohodu zaměstnance. Studie z roku 2012, které se zúčastnilo téměř 10 tisíc osob z 12 podniků ve Velké Británii, se zabývala hodnocením psychické pohody pomocí standardizované 11 bodové psychologické zdravotní škály. Bylo zjištěno, že ačkoli psychická pohoda a pracovní postoje spolu souvisí, jsou ve skutečnosti oddělené. Zaměstnanci s vyšším stupněm psychické pohody byli optimističtější, odolnější vůči neúspěchu a měli silnější přesvědčení o své schopnosti vyrovnat se s problémy. Pokud se oblast lidských zdrojů zaměřuje pouze na postoje zaměstnanců a psychologické aspekty jsou ignorovány, přichází o značné přínosy zejména při angažovanosti svých zaměstnanců (Beardwell, 2017).

V rámci Evropské unie byla v roce 2004 přijata tzv. Rámcová dohoda EU o stresu spojeném s prací. Úkolem členských států bylo zahrnout tuto dohodu do vnitrostátních předpisů. Naproti tomu Česká republika požadavek implementace Rámcové dohody doposud nesplnila, jelikož novela českého zákoníku práce (dále ZP), jejíž účinnost byla navrhována od roku 2017, přijata nebyla. Měla ukládat zaměstnavatelům povinnost předcházet riziku stresu, který vyplývá ze zaměstnání pracovníků. I přesto, že nebyla novela přijata, je možné se při posuzování důsledků pracovního stresu řídit současnými ustanoveními zákoníku práce (Jouza, 2018). To vyplývá z povinnosti zaměstnavatele dle ZP vytvářet pracovní podmínky tak, aby u pracovníků nedocházelo ke stresu viz § 101 odst. 1 a § 224 odst. 1 ZP: *„Zaměstnavatel je povinen zajistit bezpečnost a ochranu zdraví při práci s ohledem na ohrožení života a zdraví, které se týkají výkonu práce a je povinen vytvářet zaměstnancům pracovní podmínky, které umožňují bezpečný výkon práce.“* (zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce)

Pokud zaměstnanci pocítují v zaměstnání nejistotu, snaží se poté zůstat v práci déle, čímž vzniká již zmiňovaná nerovnováha. Další výsledky poukazují na to, že zaměstnanci, kteří čelí osobní a pracovní nerovnováze, jsou náchylnější k chybovosti, to se týká až 40 % případů. Téměř stejné procento zaměstnanců uvedlo, že musí v rámci nedostatečné rovnováhy přesouvat termíny dokončení práce. Přibližně 30 % dotazovaných si je vědomo, že jejich efektivita klesá s rostoucími přesčasy a 25,5 % zmínilo, že vysoká pracovní zátěž dokáže zhoršovat jejich vztahy na pracovišti (Horváthová et al., 2016). Tuto skutečnost potvrzuje i Eurostat (2017), při vysokém počtu hodin strávených v zaměstnání dochází k nerovnováze pracovního a osobního života, čímž se snižuje i výkon zaměstnanců.

1.4 Zavádění a přínosy politiky WLB

Aby se podnik stal společensky odpovědný v otázce sladění pracovního a soukromého života svých zaměstnanců, měl by před zaváděním konceptu podstoupit určité kroky. Zprvu by měl implementovat opatření, která jsou jednorázového charakteru, a to u takových jedinců, kteří jsou nespokojeni s jejich rovnováhou mezi prací a zaměstnáním. V dalším kroce by mělo docházet k rozšiřování opatření i počtu zaměstnanců, na která se daná opatření budou vztahovat, příkladem mohou být flexibilní formy práce. Třetí etapa se zaměřuje na skloubení WLB a firemní strategie, bere v potaz problematiku genderové nerovnosti a rozmanitost pracovní síly. V souvislosti s tím podniky pomáhají v oblasti péče o děti, případně zakládají svá vlastní zařízení. Čtvrtý krok je definován jako propojení WLB s pracovními procesy, které se snaží vyhovět požadavkům pracovníků a současně uspokojovat potřeby zákazníků (Gillernová et al., 2011).

Boháčová et al. (2012) definují určitý postup zavádění WLB opatření do praxe. Při tomto procesu je také podstatná podpora ze strany vedení. Jak je tomu u každé inovace, tak i tomuto kroku implementace musí předcházet určitá příprava a projektový záměr. Příprava zahrnuje analýzu dat, kde je důležité nejprve zhodnotit současnou situaci v podniku. Dále stanovit počet lidí, kterých se tato opatření budou dotýkat a také jejich vhodné formy. Dále je doporučováno inspirovat se u konkurenčních či zahraničních podniků. Následně analyzovat, jaké nástroje v praxi fungují, jak jsou oblíbené, nebo jaké finanční náklady sebou nesou.

Klíčovým krokem je poté *zjišťování potřeb zaměstnanců*, což se nejčastěji provádí např. prostřednictvím dotazníkových šetření, tematicky zaměřených osobních rozhovorů nebo rozhovorů na pracovních setkáních (Boháčová et al., 2012). Oblast řízení lidských zdrojů si je vědoma, že prosazování novinek v oblasti WLB není v žádné firemní kultuře snadné. Právě proto je nezbytné změnu viditelně podporovat a zdůrazňovat její výhody. Výnosy v podobě např. úspor nákladů zpravidla přesvědčí vedení, že se jedná o krok správným směrem (Aprofes, 2015).

Na tuto skutečnost navazuje *stanovení nákladů a výnosů*. Náklady zpravidla zahrnují všechny přímé i nepřímé náklady související se zaváděním opatření. Patří sem zejména náklady na analýzu potřeb zaměstnanců, náklady na práci z domova, náklady na programy, které mají zajistit kontakt se zaměstnanci, kteří jsou dlouhodobě nepřítomni apod. Výnosy jsou poté tvořeny úsporami vyplývajících z nižší fluktuace a snižování absence, poklesu nákladů spojených s propouštěním, nábořem a zaškolováním zaměstnanců. Dále to jsou zisky z rostoucí produktivity práce, zisky spojené s rychlejší reakcí na požadavky zákazníků, nebo také úspory z účelného využívání prostor vyplývající ze zavádění práce z domova (Boháčová et al., 2012).

V návaznosti na komunikaci nelze při zavádění WLB opatření opomenout *komunikaci vnitrofiremní*. Boháčová et al. (2012) doplňují, že by tím mělo docházet k tomu, že budou zaměstnanci změnám otevřenější. Junová (2012) zdůrazňuje, že u některých podniků dochází v souvislosti s nesprávnou či nedostatečnou komunikací k tomu, že samotní zaměstnanci nemají dostatečné povědomí o existenci WLB nástrojů, které mohou ve firmě využívat. Podnik by proto měl kromě samotných WLB opatření zavádět i opatření, která by podporovala vnitrofiremní komunikaci v souvislosti s tématy sladění pracovního a soukromého života. Je doporučováno rozčlenit jednotlivá opatření do určitých skupin, kterým pak přizpůsobovat příslušný způsob komunikace.

Aby byla komunikace efektivní je nezbytné před zahájením zkušebního provozu seznámit zaměstnance a jejich vedoucí se zaváděnými opatřeními (Boháčová et al., 2012). Junová (2012) doplňuje, že je důležité, aby samotné vedení podniku vědělo, jak je možné zaměstnance co nejlépe o daných nástrojích a opatřeních informovat. Z toho důvodu jsou také součástí problematiky harmonizace práce a rodiny i programy podnikového vzdělávání,

zabývající se manažerskými dovednostmi při změně forem práce nebo programy související s diverzitou (Junová, 2012).

Uličná (2012) rozděluje prostředky vnitřní komunikace do čtyř základních skupin, jimiž jsou:

- osobní komunikace – porady, setkání, dny otevřených dveří, společenské události, každodenní verbální i neverbální komunikace pracovníků,
- písemná komunikace – firemní časopisy, dopisy, dotazníky, nástěnky,
- telefonická komunikace – telefonní hovory a videokonference,
- elektronická komunikace – internet, intranet, elektronická pošta atd.

Dle výzkumu The Employee App (2016), který se zabýval nejčastěji využívanými vnitřními nástroji komunikace, kde bylo osloveno 250 specialistů z oblasti komunikace, bylo zjištěno, že nejčastěji využívaným nástrojem je e-mail a jako druhý se umístil intranet. Rebeka Iliff (2016) na stránkách časopisu Forbes zdůrazňuje, že v oblasti interní komunikace platí, že méně je někdy více. To znamená, že by si podniky měly dát pozor i na tzv. přeinformovanost. Zasílání velkého množství e-mailů nevzbuzuje u pracovníků větší zvědavost, nýbrž dochází k opačnému výslednému efektu. Kovaříková (2016, s. 50) dále doplňuje: „*vždy je potřeba myslet na to, zda ten který kanál je pro tu kterou cílovou skupinu ten pravý, zda vyhovuje její mentalitě i technickým možnostem.*“

Během zkušebního provozu je důležité brát ohledy na reakce zaměstnanců a na konci vyhodnotit, zda bylo dosaženo vytyčených cílů. Po implementaci jednotlivých opatření by měl podnik soustavně opatření sledovat a vyhodnocovat jejich účinnost (Boháčová et al., 2012). Mezi další doporučení v oblasti vnitrofiremní komunikace patří i možnost individuální konzultace v oblasti WLB pro zaměstnance i manažery, kteří si neví rady, jak mají, nebo jak by měli určité situace řešit (Junová, 2012).

Dle Kunze je nezbytné přínosy podpory sladování pracovního a soukromého života vnímat v širší souvislosti, a to v rámci společnosti jako celku. Výhody WLB lze poté rozdělit do dvou hlavních skupin. Patří sem *ekonomické* výnosy vyznačující se úsporou nákladů a zvyšováním výkonnosti podniku. Druhou skupinou jsou přínosy *mimoekonomické*, zavádění WLB se odráží na stabilitě či kvalitě pracovní síly a souvisí se samotným

zaměstnancem, který je poté spokojenější, motivovanější a loajálnější. Na přínosech, které přináší zavádění WLB politiky, se obecně autoři shodují. Nejčastěji se přínosy dělí dle toho, z jakého úhlu pohledu je na ně pohlíženo, a to jak z pohledu zaměstnance, tak zaměstnavatele. Zaměstnancům přináší podpora sladování pracovního a soukromého života výhody v podobě (Kašparová a Kunz, 2013; Gillernová et al., 2011; Sokačová a Kolářová, 2010):

- zlepšení podmínek výkonu práce,
- snižování stresu,
- rostoucí spokojenosti,
- zlepšení kvality osobního života.

Obecně pro zaměstnavatele představuje zavádění WLB celkové zlepšení image firmy, ale také mnoho dalších výhod, jako jsou:

- lepší možnosti při získávání kvalitních zaměstnanců,
- udržení loajálních a talentovaných pracovníků,
- zlepšení návratnosti investic do vzdělávání,
- snížení fluktuace a absence pracovníků,
- rostoucí produktivita,
- zlepšení pracovní morálky a výkonnosti,
- úspora nákladů souvisejících se získáváním a zaučením nových zaměstnanců.

Rydvalová a Junová (2017) doplňují další přínosy, které ze zavádění této politiky vyplývají, patří sem i zvýšená atraktivita zaměstnavatele, což souvisí s lepšími příležitostmi při získávání kvalitních pracovníků. Zaměstnanci jsou motivovanější a odvádí svou práci efektivněji. Na druhou stranu již zmiňovaná atraktivita podniku je předurčena kvalitními zaměstnanci, kteří jsou v podniku zaměstnáni.

Na základě výše uvedeného lze shrnout, že přínosů zavádění WLB je mnoho, mezi ty nejdůležitější patří *snižování absence, redukce stresu, růst produktivity a pracovní spokojenosti*. Jinými slovy zaměstnanci, jejichž pracovní a osobní život je v rovnováze, jsou spokojenější a nepodléhají tolik stresu. Také absence je u spokojených pracovníků méně častá, což v celkovém efektu zlepšuje i jejich produktivitu práce.

1.5 Generace na trhu práce

Jednou z podstatných výzev pro podniky v nadcházejících letech bude v oblasti WLB nastavení pracovišť, podmínek a benefitů tak, aby byly schopné reagovat na požadavky nově nastupující generace Y (tzv. mileniálové), která bude podrobněji popsána níže. Renomované studie (např. studie Trendence) zabývající se atraktivitou zaměstnavatele upozorňují na značné rozdíly v generačních požadavcích absolventů při nástupu do práce, než jak tomu bylo doposud. Krejčí (2015) doplňuje, že: „*odlišnosti jsou především v upřednostňování volného času a určité nezávislosti na úkor dříve převažujícího rychlého kariérního rozvoje a růstu.*“

Rovnováha mezi pracovním a osobním životem je u každého člověka odlišná, závisí na věku, vzdělání, rodinném stavu či gendrovém rozdílu. U některých skupin byly zjištěny určité podobnosti. V teorii se člení jedinci na trhu práce do skupin podle tzv. generací, které se vyznačují určitými charakteristikami (Krejčí, 2015). Časové úseky, které rozdělují jedince do různých skupin se v literatuře liší.

První z nich je **generace X** narozená v letech 1965 až 1981. Tato generace vyrůstala v období finanční, rodinné a sociální nejistoty. V pracovní oblasti jsou zaměstnanci generace X vnímáni jako loajální, ambiciózní a samostatní. Zástupci této generace jsou učenliví, mají rádi jistotu, za to hůře se vypořádávají se změnami. Práce je pro ně důležitá a chtějí si ji udržet, proto také často zůstávají v prvním zaměstnání, které si najdou po ukončení svého vzdělání, až do důchodu. Lidé této generace odvádí svou práci dobře a jsou zvyklí na ranní příchody. Zaměstnání je pro ně natolik důležité, že u nich může docházet k tomu, že je upřednostňováno před rodinou (Horváthová et al., 2016).

Jedinci generace X podlehlí novému trendu – zakládat rodiny v pozdějším věku, což bylo důsledkem toho, že vyrůstali v České republice v období komunistického režimu a po jeho pádu využívali svobody a možnosti cestovat (Brončková, 2010). Důsledkem bylo, že mnoho žen zůstalo bezdětných a docházelo také ke zvýšení počtu rozvodů ve srovnání s předešlými generacemi. Vedle řádné výchovy o své potomky pečují také o své rodiče, načež jim nezbyvá mnoho času na své koníčky či péči o zdraví než předchozí generace tzv. *Tichá generace* (narozená v letech 1925-1945) a generace *Baby Boomers* (narozená 1946-1964). Ačkoliv bylo dospívání generace Baby Boomers ovlivněno vznikem televize

a prvních počítačů, neztotožňuje se s nejmodernější technikou a proto jsou její zástupci mnohdy účastníky různých vzdělávacích kurzů, zejména počítačových a jazykových. Často také pokračují ve vzdělávání formou dálkových studií či rekvalifikačních kurzů (Horváthová et al., 2016).

Další generací narozenou v letech 1980-1995, je tzv. **generace Y**, často také označována jako miléniová. Název nese podle toho, že se její zástupci začleňují do pracovního procesu až v novém miléniu. Jejich nejvýznamnější charakteristikou je právě změna. Tato mladá generace si chce udržovat určitou životní úroveň, zejména v oblasti zaměstnání, cestování nebo moderních technologií. Oproti předešlé generaci upřednostňuje osobní život než kariéru. Od zaměstnání očekává určitou flexibilitu, rozmanitost a komunikaci prostřednictvím nových kanálů a v oblasti financí je tato generace náchylnější k zadlužení. Po studiu někteří z nich zůstávají mnohdy nezaměstnaní nebo často mění pracovní pozice. Zásadním důvodem je to, že hned na začátku chtějí pracovat na vyšších pozicích, než kdyby volili nižší pozice a sbírali zkušenosti (Šmorancová Šraibová, 2015).

Zástupci generace Y vyrůstali obklopeni moderními technologiemi, proto jsou také ovlivněni tím, že je chtějí využívat i při svém zaměstnání, čímž si mnohdy ulehčují svou práci a zbývá jim tak více času na jejich osobní život. Otevřená komunikace, flexibilita a změna pro ně představuje klíčové pojmy. Zaměstnavatel by měl takovéto jedince udržovat ve firmě tím, že jim umožní podílet se na různých projektech. Jedinci uvítají kreativní, různorodou práci či zaměstnání, kde mohou být v neustálém pohybu (Brončková, 2010). Vytváření pracovního a soukromého života u nich leží na jedné z vyšších příček jejich hodnot. Po zaměstnavatelích vyžadují i flexibilní formy úvazků, jako jsou například zkrácené úvazky a práce z domova (Kilber et al., 2014). Tato generace často uvádí, že právě zaměstnání není středobodem jejich života. V konečném efektu v zaměstnání tráví více času než předchozí generace a tudíž je požadavek generace Y na WLB na místě (Smith, 2015).

V roce 2025 bude generace Y tvořit 75 % globální pracovní síly. V souvislosti s příchodem nové mladší generace na trh práce dochází ke značným změnám ve spolupráci a komunikaci. Střetávají se zde různé postoje a potřeby u generace Y a předešlé generace X. Důležitou roli zde hrají i personalisté, jejichž hlavním úkolem je pozměnit dosud zavedené procesy a postupy ve firmě tak, aby umožnili nové generaci uspokojovat jejich požadavky. Některé podniky se již začínají nově příchozí generaci přizpůsobovat, nicméně většina podniků

se stále vypořádává s tím, jak nově nastupující generaci Y co nejlépe přijmout. (Horváthová et al., 2016)

Třetí generace, uváděna jako **generace Z**, zahrnuje lidi narozené v letech 1996-2010, kteří byli součástí digitálního světa. (Horváthová et al., 2016). Generace je také označována jako *Net Generation* (tj. generace sítí), jelikož se snaží být neustále připojena k síti. Také se dokáže rychle adaptovat, na druhou stranu se neumí dlouho soustředit na jednu věc či činnost (Brončková, 2010). Horváthová et al. (2016) doplňují, že lidé generace Y jsou netrpěliví, neloajální, sebevědomí a mnohdy i sebestřední. Nedokáží si představit život bez internetu, počítačů či mobilních telefonů. Při práci upřednostňují spíše rychlost než její kvalitu a radit si nechají zejména od svých vrstevníků.

V zahraniční literatuře se lze setkat také s označením *generace C* (z anglického slova Connected tj. připojeno). Pickett (2018) shrnuje typické rysy této generace, jimiž jsou zejména: kreativní tvorba prostřednictvím nejnovějších softwarových programů a nepřetržitého online spojení. Dalším znakem je turbulentní využívání sociálních sítí. Generace X musí mít vše pod kontrolou, to znamená, že vyžaduje dostatečný přístup k informacím. Vyhledávají práci v tvůrčích odvětvích, navíc jsou často zakladateli různých start-upů. Z hlediska potenciálních uchazečů na trhu práce, studenti vnímají WLB jako jeden z nejdůležitějších kariérních cílů. Henzlová v časopise Studenta (2015) zdůrazňuje: „*a právě přátelské pracovní prostředí uvádí jako důležité kritérium při výběru zaměstnavatele 66 % českých studentů a studentek.*“

2. Nástroje na podporu WLB

Ke sladění pracovního a osobního života zaměstnanců využívá zaměstnavatel řady různých nástrojů. Zpravidla se dělí do dvou základních skupin. První skupina opatření zahrnuje *nástroje flexibilních forem práce*, mezi které se řadí pružná pracovní doba, formy částečných úvazků, práce z domova, job sharing apod. Druhou skupinou jsou *nástroje zaměřující se na rodičovskou problematiku*. Další skupinou jsou *zaměstnanecké výhody*, které definuje Pelc (2011) jako určité výhody či nefinanční plnění poskytované zaměstnavatelem nad rámec finančního plnění zaměstnanci.

2.1 Flexibilní formy práce

Nebylo by možné mluvit o opatřeních majících za cíl napomoci pracovníkům sladit rodinný a osobní život a nezmínit přitom nejznámější instrumenty, jimiž jsou alternativní formy práce, kam patří:

- zkrácené úvazky,
- práce z domova,
- pružná pracovní doba,
- sdílení pracovního místa.

V rychle měnící se společnosti je také důležitá samotná flexibilita podniků a aby byl podnik flexibilní, potřebuje k tomu mít také flexibilní zaměstnance. Z toho důvodu se začínají rozšiřovat alternativní formy práce, pomocí nichž jsou zaměstnavatelé schopni rychle reagovat na probíhající změny ve společnosti (Keller, 2009).

Rydvalová a Junová (2012) zdůrazňují, že z obecného hlediska je možné na tyto formy úvazku pohlížet jako na nástroj přizpůsobování, vyrovnávání nabídky a poptávky trhu práce. Keller (2009) se také přiklání k názoru, že flexibilita v oblasti pracovních úvazků má pro zaměstnavatele zejména ekonomický význam. Dle Kociánové (2012) pracovní úvazky mohou představovat i riziko pro firmu, která pak nebude schopna pokrýt celkovou poptávku, proto firmy uplatňují tzv. koncept „flexicurity“ (z anglických slov flexibility a security

v překladu flexibilita a jistota), která bere v úvahu jistotu obou subjektů. Je důležité hledat takové řešení, které je vhodné jak pro podnik, tak i konkrétního zaměstnance (Kociánová, 2012). Je důležité zmínit, že zavádění těchto alternativních forem práce sice snižuje nezaměstnanost, ale pouze opticky, jelikož dochází k růstu podílu pracovníků s nižším příjmem, což ve finále vyvolává nejistotu pracovníků, se kterou se váže i nižší ochota utrácet peníze a tím je vracet i zpět do ekonomiky (Keller, 2009).

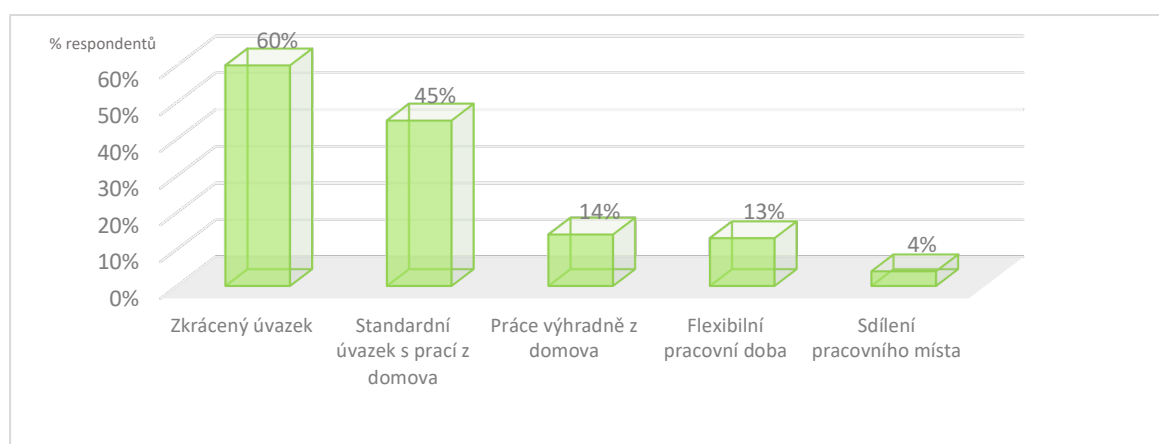
V české legislativě je WLB upraveno Zákonem č. 262/2006 Sb., a to především jako zkrácený pracovní úvazek, práce z domova a pružná pracovní doba. „*V České republice nejsou zatím flexibilní formy práce příliš rozšířené. Chybí vyšší podpora ze strany státu, který zaměstnavatele nepodněcuje k využití flexibilních forem práce; pracovněprávní předpisy navíc některé nově se rozvíjející formy práce nedefinují.*“ (Rydvalová a Junová, 2012, s. 79)

Ne všechny typy úvazků jsou pro všechny skupiny zaměstnanců výhodné, příkladem může být částečný úvazek vhodný pro absolventy začínající kariéru a zaměstnance v předdůchodovém věku. Bičáková (2008) zdůrazňuje: „*Při sladování soukromého a pracovního života hrají flexibilní pracovní úvazky důležitou roli. V podstatě jde o přizpůsobení pracovní doby tak, aby vyhovovala zaměstnanci a zaměstnavateli. Existují různé metody flexibilní práce, přičemž jejich využití v praxi závisí na druhu vykonávané práce.*”

Zavádění flexibilních forem práce přináší mnoho výhod, a to zejména z pohledu zaměstnanců. Mezi ty nejvýznamnější lze zařadit (Heathfield, 2014):

- lepší harmonizaci pracovního a osobního života,
- zlepšení kontroly nad pracovním harmonogramem,
- úspora času vzniklá v souvislosti s dopravními situacemi, cestou do zaměstnání,
- pokles nákladů spojených s cestou do práce,
- snižování pracovní zátěže,
- přizpůsobení pracovní doby zaměstnancem (rozdíly u jednotlivců z hlediska výkonnosti),
- pokles nákladů vztahujících se na hlídání potomků.

Výsledky výzkumu (viz Obrázek č. 1) ukazují na to, do jaké míry jsou využívány jednotlivé druhy flexibilních forem práce na českém trhu. Na obrázku je uveden podíl osob pracujících ve věku 15-64 let v České republice s rozdělením na formy práce. Jak ovšem vyplývá z výše uvedených statistik, Česká republika patří k zemím EU s nejnižším počtem částečných pracovních úvazků. Ve sledovaném období 2005 až 2015 byly částečné úvazky nejvyužívanější v roce 2013. Nejvíce využívanou formou jsou zkrácené úvazky, což je zastoupeno až 60 %. Následuje kombinace standardního pracovního úvazku s flexibilní formou práce z domova, kterou využívá téměř polovina respondentů. Nejméně je zastoupena forma jobsharing, neboli sdílení pracovního místa, tu využívá pouze 4 % firem.



Obrázek 1: Využití flexibilních pracovních režimů v České republice

Zdroj: LMC. Průzkum využívání alternativních forem práce ve firmách působících na českém trhu práce 2011

Níže budou popsány nejčastěji užívané formy pracovních režimů v ČR, jimiž jsou:

částečné úvazky, práce z domova, flexibilní pracovní doba a sdílení pracovního místa.

Částečný pracovní úvazek

Jedním z nejčastěji využívaných nástrojů flexibilních forem práce jsou zkrácené úvazky, u nichž dochází ke zkracování pracovní doby ve srovnání s běžnou pracovní dobou (Armstrong, 2017). Z § 241 ZP vyplývá, že když zaměstnanec či zaměstnankyně, která se stará o dítě mladší 15 let a požádá svého zaměstnavatele o zkrácenou pracovní dobu nebo další možnost úpravy týdenní pracovní doby, musí zaměstnavatel takovému požadavku vyhovět – pokud mu v tom nebrání vážné provozní důvody (zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce).

Za pozitivum tohoto úvazku lze považovat to, že mají zaměstnanci k dispozici více volného času, čímž dochází k růstu jejich výkonu. Navíc je možné tento úvazek skloubit i s dalšími aktivitami nebo podnikáním. Pro zaměstnavatele představuje tento druh úvazku zejména větší administrativu. Vhodný je pro zaměstnance, rodiče po návratu z rodičovské dovolené, nebo také pracovníky starších ročníků, kteří potřebují snížit pracovní tempo a připravit se tak například na odchod do důchodu (Junová, 2012).

Jako nevýhodu u částečného úvazku lze i kromě zkracování pracovní doby uvést také snižování finančního ohodnocení, kde pracovní náplň zůstává stejná jako u standardního pracovního úvazku (Lužaić, 2008). Dalším stěžejním bodem může být perspektiva dalšího kariérního růstu. Podniky často na zaměstnance, kteří jsou zaměstnáni formou zkráceného pracovního úvazku, nepohlíží jako na klíčové pracovníky. To znamená, že se jim nedostává takové podpory, jako ostatním zaměstnancům pracujících na standardní pracovní úvazek (Manpower, 2009).

Práce z domova

Základní charakteristika této formy úvazku vyplývá již ze samotného názvu. Znamená to, že zaměstnanec odvádí svou práci zcela (homeworking) nebo zčásti (home office) ze svého domova. Jedním z nejlepších způsobů, jak dosáhnout rovnováhy zejména pro pracující matky, je právě práce z domova, protože poskytuje zaměstnancům veškerou flexibilitu (Dizaho et al., 2017).

Home office je současně velmi oblíbeným benefitem, nelze ho však libovolně upravovat, neboť i při této formě práce má pracovník svá práva. Lze říci, že je úprava v našem právním řádu v celku stručná a nedostatečná. Práci z domova upravuje pouze § 317 ZP. Tato strohost měla být odstraněna v roce 2017 již zmiňovanou novelou zákoníku, jež měla současnou úpravu doplnit, nicméně ke změně právní úpravy nedošlo (Valentová, 2017).

Je důležité zmínit, že zaměstnanec může pracovat kromě svého bydliště i na jiných místech. Jeho pracovní prostředí musí poté odpovídat náplni jeho práce. S místem výkonu práce musí souhlasit i zaměstnavatel. Zaměstnance v režimu home office lze označit pouze tehdy, když si pracovní dobu bude rozvrhovat sám. Zaměstnanci také nepřísluší mzda nebo náhradní volno za práci přesčas ani náhradní volno nebo příplatek za práci ve svátek. Pouze

v následujících případech náleží zaměstnancům náhrada mzdy či platu: svatba, úmrtí příslušníků rodiny, přestěhování, překážka na straně zaměstnavatele. Jiné překážky nejsou ZP v rámci režimu home office zohledňovány a tudíž nevedou k náhradě mzdy. Jednou z takových překážek mohou být např. nepříznivé povětrnostní podmínky (zákon č. 206/2002 Sb., zákoník práce).

Zaměstnavatel je povinen v rámci práce z domova zajistit zaměstnancům školení o BOZP (tj. bezpečnosti a ochrany zdraví při práci). Stejně jako odpovídají zaměstnanci pracující na pracovišti zaměstnavatele za škodu způsobenou zaměstnavateli, takto musí činit i zaměstnanci pracující ve formě home office. Určitá úskalí spočívají při řešení pracovních úrazů, dle současné legislativy nese důkazní břemeno zaměstnanec, a ten tudíž musí prokázat, že k danému úrazu došlo při výkonu jeho práce (zákon č. 206/2002 Sb., zákoník práce).

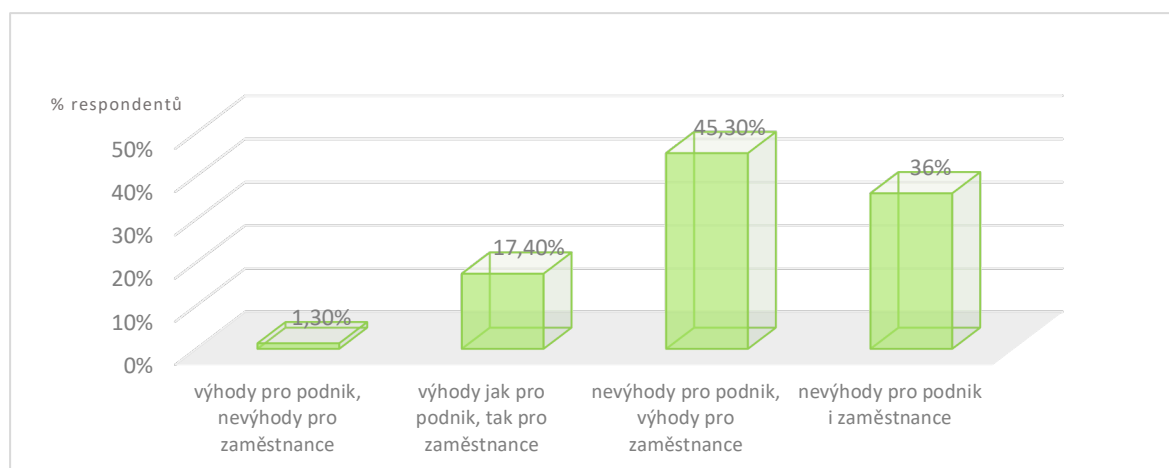
Gola (2018) zdůrazňuje pět nejdůležitějších výhod, které zaměstnanci práce z domova přináší, patří sem: vlastní organizace času, možnost skloubit péči o děti, lepší koncentrace na úkoly, větší pracovní volnost a více volného času v souvislosti s odbouráním dojíždění do práce. Valentová (2017) doplňuje, že se nejedná jen o časové úspory ale také i úspory nákladů na straně zaměstnance, jelikož nemusí do zaměstnání tak často dojíždět. Ze strany zaměstnavatele je poté výhodou zavádění home office úspora nákladů nezbytných pro zajištění pracovního prostoru a vybavení (Valentová, 2017).

V souvislosti s touto formou práce je řadou autorů vyzdvihována rostoucí výkonnost zaměstnanců. Nejčastěji citovaným výzkumem dokazujícím toto zjištění je experiment Blooma (2013) prováděný v čínském call centru. Výsledky experimentu potvrdily, že pracovníci, kteří vykonávali práci z domova byli o 13 % produktivnější a současně i spokojenější než pracovníci, kteří pracovali ve svých kancelářích (Bloom et al., 2013). Pracovním prostředím a jeho vlivem na výkonnost pracovníků při kreativní a monotónní práci se zabýval také Dutcher. Bylo prokázáno, že pokud zaměstnanci vykonávali práci mimo své pracoviště, a to především z domova, došlo k růstu produktivity zejména u kreativních pracovních činností, a to celkem o 20 %. Pokles produktivity až o 10 % byl prokázán u práce monotónní (Dutcher, 2012).

Další výhodou je sladění pracovních a osobních rolí v životě zaměstnance a v neposlední řadě i snižování stresové zátěže. Zaměstnanci je dopřána určitá míra volnosti, což na něj může mít pozitivní dopady v podobě zlepšování motivace, loajality a zvyšování výkonnosti. Tuto formu práce je výhodné uplatňovat u žen na MD/RD, nebo také u studentů a seniorů. (Valentová, 2017).

Nevýhody home office spočívají v zajištění fungující komunikace se zaměstnanci a zaměstnavatelem, nebo také při kontrole plnění jejich pracovních úkolů. Důvodem je ztráta přímé kontroly nad výkonem práce (Valentová, 2017). I velké firmy jako je Yahoo! a IBM, které v minulosti tuto formu práce výrazně podporovaly, se kvůli vzniku komunikačních bariér navrací zpět ke standardním pracovním úvazkům v místě pracoviště zaměstnance (Lauder, 2017). Práci z domova může také docházet k omezování osobního kontaktu se spolupracovníky a tím i snižování osobní disciplíny a vnitřní motivace pracovníka, neboť může být od práce odváděna pozornost, což je ovlivňováno domácí atmosférou (Junová, 2012). Další nevýhodou je častá nedůvěra vedoucích v zaměstnance, kteří vykonávají práci z domova. Manažeři často pochybují o svědomitosti jejich odvedné práce a snaží se mít zaměstnance pod neustálým dohledem, a tudíž se je neustále kontrolují (Pyöriä, 2011). Dalším úskalím jsou zvýšené požadavky na zabezpečení ochrany obchodního tajemství, osobních údajů a důvěrných dat, což může zaměstnavateli zvyšovat také byť nemalé náklady (Valentová, 2017).

Z výzkumu provedeného Ústavem práce a sociálních věcí v roce 2009 vyplývá, že vykonávat práci zcela nebo úplně z domova umožňují především takové subjekty, u nichž převažuje vysoce kvalifikovaná pracovní síla. V odvětví průmyslu nabízí mobilní práci pouze 13 % zaměstnavatelů. Zatímco v oblasti financí a pojišťovnictví umožňuje svým zaměstnancům vykonávat práci z domova přibližně jedna třetina podniků. To, zda je tato forma práce výhodná spíše pro firmu nebo pracovníka, je znázorněno níže na Obrázku č. 2.



Obrázek 2: Práce z domova a její výhody pro pracovníka a podnik

Zdroj: STEM a VÚPSV, v.v.i., sonda zaměstnavatelů, 1 019 respondentů

Překvapivým údajem je skutečnost, že přibližně 45 % respondentů uvádí, že zavádění práce z domova je výhodné zejména pro zaměstnance na úkor podniku. 36 % respondentů shledává práci z domova jako nevhodný nástroj, a to jak pro podnik, tak i samotné zaměstnance.

Flexibilní pracovní doba

Dle Dvořákové (2012) patří tato forma úvazku mezi nejčastěji využívané modely flexibility. Hlavní charakteristikou tohoto pracovního úvazku je, že si zaměstnanec může pracovní dobu rozvrhovat sám. Podmínkou je splnění předepsaného počtu hodin, které musí pracovník odpracovat, ty mohou být stanoveny za týden, měsíc nebo dokonce rok. Zpravidla je pevně stanovena tzv. základní pracovní doba, kdy musí být zaměstnanec přítomen na pracovišti, ten si poté může dle potřeb přizpůsobovat začátek a konec pracovní doby. Nevýhodou může být náročnější organizace práce a nedostatečný přehled o tom, jestli pracovník skutečně vykonává svou práci po celou pracovní dobu (Boháčová et al., 2012). Z hlediska právní úpravy je pružná pracovní doba zakotvena v § 85 Zákona č. 262/2006 Sb. Pro zaměstnance tato forma úvazku přináší mnoho výhod např. možnost přizpůsobit si pracovní dobu takovým způsobem, aby docházelo ke sladění osobních a pracovních povinností (Rydvalová a Junová, 2012).

Sdílení pracovního místa

U této formy práce je často používáno anglické označení jobsharing (tj. sdílení pracovního místa). Odpovědnost a povinnosti jedné pracovní pozice jsou rozděleny mezi dva zaměstnance, což je základní charakteristikou sdílení práce. Výplata a ostatní odměny jsou

poté rozdělovány dle míry odvedené práce (Armstrong, 2017). Pracovník je tak schopen sladit pracovní a osobní povinnosti v situaci, kdy pro něj forma plného pracovního úvazku není vhodná. Zaměstnavateli to přináší výhody zejména v oblasti odbornosti, kdy je v rámci daného místa možné využít odborné znalosti obou zaměstnanců. Další pozitivum spočívá v pracovním zastoupení v případě nemoci. Za nevýhodu je považováno předávání úkolů, kde musí být zajištěna fungující komunikace mezi oběma zaměstnanci (Boháčová et al., 2012). Společná odpovědnost za vykonanou práci pak může být jedním z důvodů, proč není tato forma nejen v ČR tolik rozšířená (Sochorová et al., 2013).

Někteří zaměstnavatelé nabízí i formu úvazku v podobě **stlačeného pracovního týdne**, důležitým prvkem je zkrácený pracovní týden na úkor delších pracovních dnů. Příkladem může být situace, kdy pracovník vykonává práci pouze 4 pracovní dny po dobu 10 hodin denně, na rozdíl od standardních 8hodinových úvazků. To znamená, že svou práci stlačí do menšího počtu dnů (Chovanec a Matyášová, 2013). Další užívanou formou úvazku je **konto pracovní doby**. Jedná se o systém, který reaguje na výkyvy v objemu práce, přičemž dochází ke změně počtu odpracovaných hodin. Představuje nový druh alternativního úvazku vyznačující se nepravidelným rozvržením pracovní doby. Pracovníci poté obdrží pravidelnou měsíční mzdu, bez ohledu na to, kolik skutečně v daném měsíci odpracovali (Dvořáková, 2012).

Příkladem dobré praxe může být firma IBM Česká republika, která se může pyšnit svým programem pod názvem “Flexibilní kancelář”. Pracovníci IBM jsou rozčleněny do pěti skupin dle druhu jejich pracovních činností a dle potřeby přímé interakce s lidmi. Indikátor pracovního místa, za jehož přiřazení je zodpovědný příslušný vedoucí zaměstnanec, poté určuje podmínky, za kterých je práce vytvořenými skupinami uskutečňována. U zaměstnanců, kteří patří do skupiny obchodně zaměřených pracovních míst, je čas strávený na pracovišti co nejmenší. Tito pracovníci nemají ve firmě IBM své stálé pracovní místo. V případě, že potřebují dočasně vykonávat práci z místa pracoviště, sdílí buď pracovní místo s ostatními pracovníky, nebo si rezervují zasedací místnosti pro jednu osobu (tzv. quiet room). Ostatní pozice např. na odděleních lidských zdrojů, financí, marketingu, tento přístup neumožňují implementovat. Jako kompenzaci mohou například jeden den v týdnu pracovat například z domova (Šebek, 2014).

2.2 Nástroje prorodinné politiky

Tato oblast WLB zahrnuje pouze podstatné rysy této politiky, důvodem je skutečnost, že se autorka v praktické části práce bude danou problematikou zabývat pouze okrajově. Mezi nejčastější nástroje se řadí:

- tzv. management MD/RD (udržování kontaktu a návrat do práce),
- finanční příspěvky na hlídání dětí,
- organizace akcí nebo pobytů pro zaměstnance a jejich děti.

Pokud pracovník přeruší své zaměstnání v souvislosti s čerpáním mateřské/rodičovské dovolené (dále MD/RD) zpravidla dochází k postupné ztrátě kontaktu se svým zaměstnavatelem. Postupně se i vytrácí jejich znalosti, kvalifikace a většina zaměstnanců po MD/RD hledá nová pracovní místa. Tomu mohou firmy předcházet pomocí různých opatření zabývajících se *managementem MD/RD*, která mnohdy nejsou pro firmu ani finančně náročná. Sokačová a Kolářová (2010) člení management MD/RD na tři základní části:

1. Opuštění zaměstnání v souvislosti s MD/RD – ještě před odchodem zaměstnance by měla být uskutečněna informativní schůzka, kde je důležité se dohodnout na možnostech budoucí spolupráce.
2. Udržování kontaktu – v průběhu trvání MD/RD by měla firma udržovat kontakt se zaměstnancem, ať už v podobě zasílání podnikových newsletterů, pozvánek na firemní akce, nebo nabídky příležitostných brigád.
3. Návrat do zaměstnání – před návratem by mělo dojít ke schůzce například s vedoucím, cílem je začlenění zaměstnance do pracovního procesu, či seznámení s dosud provedenými změnami v podniku (Sokačová a Kolářová, 2012).

V případě, že nemá podnik dostatek financí pro zřízení firemní školky, je možné poskytovat pracovníkům finanční prostředky, které jim usnadní jejich péči o děti. Nejčastěji jsou nabízeny *finanční příspěvky* na hlídání dětí nebo školkovné. Dále je možné zaměstnance podpořit formou příspěvků na zdravotní vyšetření dětí anebo očkování apod.

Dalším nástrojem podpory harmonizace pracovního a soukromého života je i **organizace akcí nebo pobytů** určených pro zaměstnance a jejich děti. Podpora prorodinné firemní politiky může být realizována opatřeními jako například: prázdninové pobyty pro jejich děti, společenské, sportovní akce anebo dětské dny. Pomocí těchto zmíněných aktivit lze dosáhnout větší sounáležitosti mezi zaměstnancem a jeho potomky, čímž získává podnik loajální a spokojené zaměstnance (Rydvalová a Junová, 2012).

Následující tabulka sumarizuje nabízené benefity podniky, ať už podnikajících v soukromém či veřejném sektoru.

Tabulka 1: Zaměstnanecké výhody pro rodiče s dětmi

Druh poskytovaného benefitu	Ano, nabízí	Uvažuje o zavedení	Nenabízí a ani o tom neuvažují
Podnikové zařízení – péče o malé děti	2,7	3,1	94,2
Příspěvek na úhradu služeb péče o potomky	7,4	7,8	84,8
Rekreační programy či pobyty pro děti	23,8	8,3	67,9
Dodatková dovolená pro rodiče dětí	8,9	7,1	84
Jednodenní volno na vyřizování rodinných záležitostí	18,2	12,1	69,7
Rekvalifikační/zaškolovací kurzy pro rodiče po návratu z RD	24,6	14,3	61,1

Zdroj: STEM a VÚPSV, v.v.i., sonda zaměstnavatelů, 1 019 respondentů

Jak vyplývá z údajů uvedených v tabulce, podniková zařízení, která slouží pro péči o malé děti, čímž se myslí zejména firemní školky či jesle, nabízí pouze 3 % zaměstnavatelů. Také příspěvky, které slouží na úhradu služeb péče o potomky, poskytuje 7 % zaměstnavatelů a 8 % o jejich zavedení uvažuje. Lze konstatovat, že v oblasti podpory péče o malé děti, organizace v České republice zaostávají. V oblasti rekreačních pobytů jsou čísla příznivější. Rekreační programy tak nabízí téměř 24 % zaměstnavatelů a zaškolovací kurzy po návratu z RD 25 %. Překvapivým údajem je, že 18 % zaměstnavatelů poskytuje pravidelně jednodenní volno, které slouží k vyřízení rodinných záležitostí a souvisí s péčí o jejich děti. Dodatkovou dovolenou pro rodiče nabízí 9 % zaměstnavatelů.

Na závěr této kapitoly bude zmíněn příklad dobré praxe podnikové politiky WLB. Příkladem je Komerční banka, která klade důraz na komunikaci se zaměstnanci na MD/RD, a to prostřednictvím speciální internetové aplikace, kde mají zaměstnanci k dispozici veškeré

informace o stávající situaci v bance, důležité kontaktní údaje, interní časopisy, pozvánky na kulturní akce firmy, e-learning, přehled nabízených slev pro pracovníky a mnoho dalších. Zároveň umožňují pozvolný návrat pracovníků do původního pracovního procesu pomocí využití forem zkrácených úvazků. Se zavedením tohoto konceptu pro zaměstnance došlo ke zvýšení návratnosti zaměstnanců do podniku, a to o 7 % (Krátká, 2014).

2.3 Benefity a další podpůrná WLB opatření

Výhody, které umožňují zaměstnancům si volit jejich rozsah, s ohledem na stanovené limity, se shrnují pod pojmem flexibilní zaměstnanecké výhody. Tento systém výhod vznikl v návaznosti na to, že řada pracovníků některé výhody nevyužívá a tak je nemusí zaměstnavatelé ani vyplácet. Mezi hlavní důvody zavádění patří uspokojení rozdílných potřeb zaměstnanců. Rozhodnutí o volbě výhod, které budou vyhovovat jejich vlastnímu životnímu stylu, zůstává na samotných zaměstnancích. Mezi nejčastěji podniky implementované zaměstnanecké výhody, dle výsledků výzkumu zjištěných firmou Hewitt Associates, patří úhrada soukromé zdravotní péče, dovolená, pojištění zubní péče, firemní automobil, preventivní zdravotní prohlídky nebo také pojištění závažných onemocnění (Armstrong, 2009).

Komplexní programy, které se orientují na harmonizaci rolí rodina a práce, obsahují také mnoho dalších podpůrných nástrojů. Jak již zmiňuje i Armstrong (2009) ve své publikaci, podniky mohou nabízet svým pracovníkům různé benefity v podobě příspěvků na péči o zdraví nebo také kulturní poukázky případně poukazy na dovolenou.

Ačkoliv se v pracovním světě lze setkat s nepřeberným množstvím různých benefitů, které podnik může svým pracovníkům nabídnout, níže jsou uvedeny zejména ty, které úzce souvisí s problematikou sladění pracovního a soukromého života. Mezi tyto zaměstnanecké výhody lze zařadit dle Kociánové (2012, s. 107): *příspěvky na rekreaci, kulturu a sport*, v současné době jsou nabízeny formou tzv. cafeteria systému či flexibilních poukázek, volné dny v případě nepředvídatelné pracovní neschopnosti tzv. *sick days*, *nabídka vzdělávacích programů* (nesouvisí přímo s náplní práce), *nabídka rekreačních objektů* vlastněných zaměstnavatelem, které jsou poté nabízeny svým zaměstnancům za zvýhodněné ceny, zaměstnavatelem hrazené *volno na studium při práci* a v neposlední

řadě tzv. *sabbatical leave* neboli neplacené volno v rozmezí až několika měsíců na studium a cestování (Kociánová, 2012).

V oblasti zaměstnaneckých výhod se v České republice rozvíjí i Employee Assistance Programs (EAP), tj. programy na pomoc zaměstnancům. V rámci těchto programů je zaměstnancům nabízeno externího právního, finančního a psychologického poradenství (Jelínková, 2008). EAP představuje benefit, který vychází z konceptu WLB a pomáhá pracovníkům nejen při řešení jejich krizových životních situací, ale také i ve chvílích, kdy se cítí nespokojeni v různých oblastech svého života. Jedná se o nástroj, který je využíván k prevenci proti stresu na pracovišti a současně respektuje nové legislativní požadavky v oblasti BOZP. Na jedné ze svých stránek uvádí, že zaváděním EAP (Assessment Systems, 2019): *“dokážeme zaměstnavatelům snižovat náklady vznikající nejen stresem a všemi jeho nežádoucími projevy a důsledky, ale také fluktuací, nemocností, chybovostí, pozdními příchody, burnout efektem a dalšími problematickými projevy osobních problémů zaměstnanců na pracovní sféru jejich života.”*

U podniků, které EAP zavedly, byla zjištěna 60% úspěšnost implementovaných opatření. U zaměstnanců, kteří nabídky tohoto programu využili, bylo prokázáno zvýšení produktivity, a to až u 72 % případů, přičemž produktivita vzrostla o 43 % na jeden případ. Dvouletý průzkum vyzdvihuje další pozitivní efekt, kterým je zlepšování nálady zaměstnanců, kde bylo prokázáno zlepšení až u 86 % případů (Assesment Systems, 2019).

Jak už bylo zmíněno, výkonnost a kvalita práce zaměstnanců závisí také na jejich psychickém rozpoložení. Stres vyvolaný nedostatečnou rovnováhou představuje značné potíže, projevující se v podobě zdravotních problémů viz kapitola 1.3. V případě, že mají pracovníci psychicky náročná či stresová zaměstnání a nejsou schopni si sami vytvořit určitou rovnováhu mezi prací a rodinou, je nezbytné, aby se mohli obrátit na kompetentní osobu, která by jim v této oblasti zajistila určitou pomoc (Rydvalová a Junová, 2016).

V Evropě představuje stres jeden z největších zdravotních problémů. Tomu by měly firmy také předcházet zaváděním tzv. *antistresových programů*. Pokud firma chce takový program implementovat, musí v prvním kroce zjistit, jaké jsou alarmující faktory, které vyvolávají stres na pracovišti. Mezi hlavní faktory se řadí zejména velké množství práce, vztahy na pracovišti, nejistota zaměstnání, rychlé tempo práce nebo dokonce šikana. Je důležité

zmínit, že prevence a předcházení těmto negativním aspektům je účinnější a méně nákladnější než řešení jejich důsledků. Antistresové programy lze jako formu prevence implementovat v různých formách, rozšířené jsou například relaxační koutky. Součástí prevence jsou také různé poukazy na sportovní a wellness aktivity (Sokačová a Kolářová, 2012).

Nabídka různých zaměstnaneckých benefitů je projevem sociální politiky podniku, která bývá často součástí konceptu CSR, který je podrobně vymezen v kapitole 1.1. Dle údajů získaných společností Profesia CZ z roku 2015 jsou nejrozšířenějším benefitem firemní akce. Mezi ty nejoblíbenější, které vychází z konceptu WLB lze poté zařadit pružnou pracovní dobu, práci z domova, proplacení sportovních aktivit, dodatečnou dovolenou a sick day (Profesia CZ, 2017).

Mezi nejčastěji požadované benefity českých zaměstnanců v rámci sladění soukromého a pracovního života patří mimo již zmíněné: den volna na narozeniny, ovoce na pracovišti, odpočinková, relaxační místnost, speciální zdravotní péče, masáže v místě pracoviště, školka anebo také možnost využití tvůrčího placeného volna (Profesia, 2017). Kromě toho podniky nabízejí další benefity, jako například wellness programy, dny otevřených dveří, zaměstnaneckou linku apod. (Rydvalová a Junová, 2016).

Důležitost rovnováhy mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců si uvědomuje i stále více zaměstnavatelů. Některé firmy umožňují svým zaměstnancům pracovat z domova, zavádějí pružnou pracovní dobu, zkrácené úvazky či sdílená místa. Kromě flexibilních forem práce nabízí řada podniků výhody pro rodiče s dětmi, ať už v podobě firemních školek, finančních příspěvků nebo různých akcí organizovaných pro zaměstnance a jejich děti. Zaměstnavatelé tak mají k dispozici mnoho nástrojů, kterými mohou zaměstnancům napomáhat při dosahování jejich rovnováhy. Zavádění WLB politiky přináší výhody nejen pro samotné zaměstnance, ale také zaměstnavatele, a to v podobě snižování fluktuace, absence, rostoucí produktivity a udržování loajálních pracovníků.

3. Koncepce zhodnocení WLB v oblasti nákupu

Výzkumným tématem, kterým se práce zabývá je WLB ve společnosti ŠKODA AUTO se zaměřením na oblast nákupu. Hlavním cílem práce je na základě zhodnocení současné situace WLB v oblasti nákupu navrhnout vhodná opatření, a to na základě zjištěných nedostatků. Pilotní projekt WLB byl zahájen v roce 2016. V návaznosti na dostupné údaje a stávající situaci, byly stanoveny dvě výzkumné otázky viz Obrázek č. 3, které jsou poté rozšířeny o otázky specifické, které umožní hlouběji nahlédnout do celé problematiky. *Jak vnímají zaměstnanci Nákupu společnosti ŠKODA AUTO stávající rovnováhu mezi svým pracovním a osobním životem*, tím se zabývá hned první výzkumná otázka (dále VO 1). Aby bylo možné na otázku co nejpřesněji odpovědět byly stanoveny dvě specifické výzkumné otázky, jejíž odpovědi budou získány na základě analýzy dat z provedeného dotazníkového šetření. Specifické výzkumné otázky 1 a 2 (SVO 1 a SVO 2) se zabývají vyvážeností obou rolí a případnými důsledky nerovnováhy.

Jak zaměstnanci Nákupu ŠKODA AUTO a. s. hodnotí současnou WLB nabídku organizovanou Nákupní Akademií, tím se zabývá druhá výzkumná otázka (dále VO 2). Tato otázka byla dále konkretizována třemi specifickými otázkami. První specifická výzkumná otázka zjišťuje, zda nákupci aktivně využívají stávající WLB nabídku. Aby bylo zjištěno, jaká opatření zaměstnance zaujala nejvíce, byla stanovena druhá specifická výzkumná otázka SVO 2. Poslední otázka SVO 3 je zaměřena na mobilní práci z toho důvodu, že je významnou součástí WLB v oblasti nákupu a zároveň se jedná o nově zavedenou formu, u které doposud nebyla provedena žádná zpětná vazba. Následně budou zodpovězeny obě výzkumné otázky, a to pomocí integrace odpovědí na jednotlivé specifické otázky.

Zprvu budou shrnuty dostupné informace související s problematikou WLB zahrnující již uskutečněné aktivity v rámci WLB. Analytická část práce je zaměřena zejména na WLB nabídku v oblasti nákupu, kterou zajišťuje Nákupní Akademie a tím se odlišuje od nabídky, která je nabízená obecně všem zaměstnancům. Následuje osobní *polostrukturný rozhovor* s kompetentní osobou, která je za WLB v oblasti nákupu odpovědná, což je specialista na kompetenční management, který má na starost chod Nákupní Akademie. Další část rozhovoru byla provedena prostřednictvím e-mailové

komunikace se zaměstnankyní po návratu z rodičovské dovolené. Odpovědi slouží pro doplnění informací, které nebyly zjistitelné z dostupných materiálů, a hlubšímu seznámení se stávající situací. Celkový výstup rozhovoru s otázkami a odpověďmi je obsažen v Příloze B. V rámci tohoto rozhovoru byly v prvním případě poskytnuty další informace o projektu, proto je součástí i informovaný souhlas, který je obsažen v Příloze A.

Následně je použita kvantitativní metoda výzkumu, čímž je *dotazníkové šetření*. Cílem šetření je zjistit vyváženost rolí práce a rodiny, dále i spokojenost s dosavadními WLB opatřeními. Výsledky šetření poslouží k tomu, na které aktivity se má Nákupní Akademie více zaměřit, zda jsou vůbec WLB nástroje účinné a zaměstnancům vyhovují. Výzkumným vzorkem jsou zaměstnanci v oblasti Nákupu ŠKODA AUTO a. s. Na zpracování výsledků dotazníkového šetření navazuje zodpovězení výzkumných otázek a formulace závěrů. Součástí koncepce výzkumu je také návrh na zlepšení WLB, který vyplývá z komplexního zhodnocení a zjištění nedostatků. Případné návrhy obsahují i ekonomické zhodnocení.

Oblast prorodinné politiky v rámci WLB nástrojů bude v práci popsána pouze stručně. Tato oblast není v praktické části hlouběji zkoumána, důvodem je probíhající projekt, jehož cílem je zhodnocení prorodinné politiky v oblasti nákupu. Autorka se tudíž touto problematikou v rozsahu jakými analyzuje ostatní WLB nástroje, nadále zabývat nebude.

Návrh zhodnocení konceptu WLB v oblasti nákupu

Výzkumné otázky:

VO 1: Jak vnímají zaměstnanci Nákupu společnosti ŠKODA AUTO a. s. stávající rovnováhu mezi svým pracovním a osobním životem?

VO 2: Jak zaměstnanci Nákupu společnosti ŠKODA AUTO a. s. hodnotí současnou WLB nabídku organizovanou Nákupní Akademií?

Specifické výzkumné otázky:

VO 1 – SVO 1: „Mají zaměstnanci nákupu obě role – rodina a práce v rovnováze?“

VO 1 – SVO 2: „Jak ovlivňují důsledky nerovnováhy mezi pracovním a osobním životem zdraví zaměstnanců?“

VO 2 – SVO 1: „Využívají nákupčí aktivně stávající nabídku WLB opatření?“

VO 2 – SVO 2: „Jaká WLB opatření zaujala zaměstnance nejvíce?“

VO 2 – SVO 3: „Napomáhá mobilní práce zaměstnancům sladit pracovní a osobní život?“

Analýza současných WLB nástrojů

Charakteristika
současné WLB
nabídky

Úvodní
polostrukturovaný
rozhovor

Dotazníkové
šetření

Popisný způsob
poznávání

Kvalitativní metoda
výzkumu

Kvantitativní metoda
výzkumu

Formulace závěrů a zhodnocení výzkumných otázek
Návrh na zlepšení

Obrázek 3: Koncepce a metodika práce

Zdroj: vlastní zpracování

4. Společnost ŠKODA AUTO, a. s.

V této kapitole je představena společnost a následně oblast nákupu, na kterou je celá práce zaměřena. Tato část vychází z rámcových podmínek zaměstnavatele ŠKODA AUTO, který zaměstnává v České republice téměř 31 tis. kmenových zaměstnanců (stav k 31.1.2017). Jedná se o společnost, která je součástí německého koncernu Volkswagen již od roku 2011. Společnost ŠKODA AUTO je nejstarším a největším producentem automobilů v České republice. Vznik společnosti se váže k datu 1895, kdy byla založena Václavem Laurinem a Václavem Klementem. ŠKODA AUTO vlastní výrobní, prodejní a vývojová centra téměř na celém světě. Sídlo společnosti a největší výrobní závod se nachází v Mladé Boleslavi, dva menší výrobní závody v Kvasinách a Vrchlabí. Značná pozornost je věnována i rozvoji přeshraničních aktivit, kdy se převážně v posledních 10 letech transformovala v globální společnost s výrobními lokalitami např. v Indii, Rusku, Číně a prodejními místy téměř na všech kontinentech (ŠKODA AUTO a. s., 2018).

Pro firemní kulturu je mimo jiné charakteristická i vysoká míra odborové organizovanosti – téměř 80 %, přičemž sama odborová organizace má značný podíl i na zavádění flexibilních forem práce, jejichž cílem je vyvážit zájmy zaměstnance a zaměstnavatele a zároveň umožnit pracovníkům vést plnohodnotný osobní život. Níže uvedené informace byly získány z nejnovější dostupné Výroční zprávy, která byla společností uveřejněna na jaře roku 2018.

Klíčovými tématy, na kterých je postavena současná CSR strategie podniku, jsou: technické vzdělávání, dopravní bezpečnost, bezbariérová mobilita a péče o děti. V roce 2019 společnost rozdělí celkem 7,6 milionů korun mezi 7 programů, které se primárně zaměřují na výše uvedená témata. Další oblastí, na kterou se zaměřuje CSR společnosti, je péče o zaměstnance, která zahrnuje různé benefity, péči o jejich zdraví, podnikové sbírky, chráněná pracoviště a dobrovolnictví (ŠKODA AUTO a. s., 2019). CSR podniku zaměřující se právě na zaměstnance společnosti je předmětem praktické části diplomové práce a autorka se jí bude zabývat blíže v rámci dané analýzy WLB nástrojů.

V oblasti řízení lidských zdrojů se v roce 2017 společnost zaměřovala na posilování digitalizace uvnitř podniku. Z hlediska personálního marketingu zahájila nové moderní

kampaně, jejichž cílem je nábor nových pracovníků do oblasti technického vývoje nebo informačních technologií (ŠKODA AUTO a. s., 2018).

Co se týká vzdělanostní struktury, přibližně čtvrtina všech zaměstnanců disponuje vysokoškolským vzděláním, 33 % má střední vzdělání s maturitou, 45 % střední vzdělání bez maturity a dokonce 7 % pracovníků má pouze základní vzdělání (ŠKODA AUTO a. s., 2018). Jak již bylo zmíněno v úvodu, vzhledem k velkému počtu zaměstnanců a zvoleným metodám v rámci dané problematiky je práce zaměřena na oddělení nákupu společnosti ŠKODA AUTO a. s. viz následující podkapitola.

4.1 Oblast nákupu

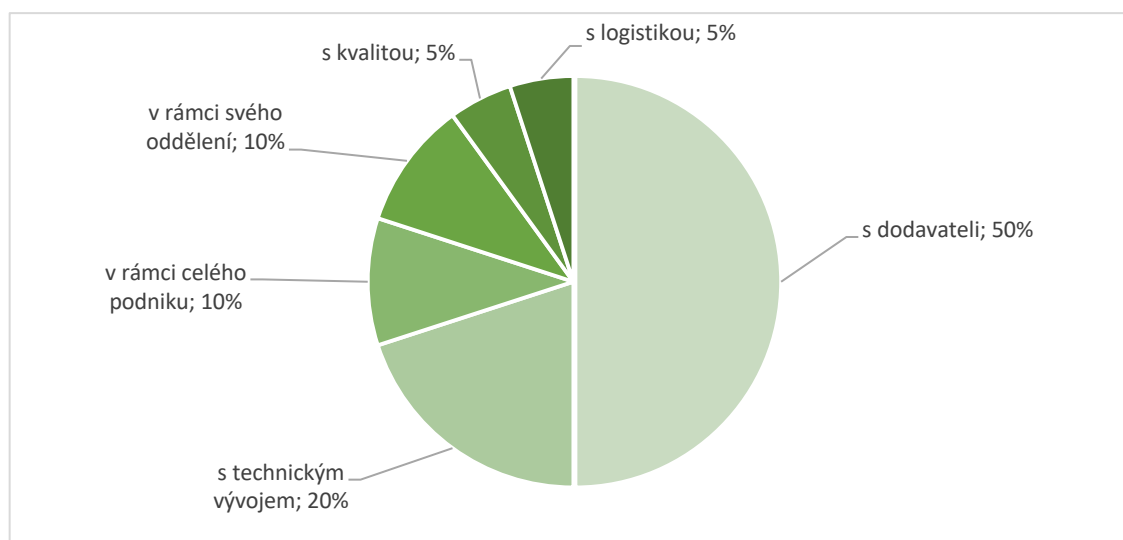
V oblasti nákupu pracuje přibližně 300 technickohospodářských zaměstnanců, v jehož čele stojí člen představenstva. V roce 2017 zprostředkovala oblast nákup předmětů v celkové výši 213 mld. Kč, což je o 39 mld. více než oproti minulému roku (ŠKODA AUTO a. s., 2018). Nákup je jedním z nejmenších oddělení v rámci základního členění společnosti. Hlavním úkolem oddělení nákupu je zajišťovat potřeby společnosti v rámci výrobní a nevýrobní sféry s ohledem na optimalizaci nákladů. Nákup zabezpečuje dodávky výrobních i režijních materiálů, nakupuje služby a investiční celky. Určuje a optimalizuje profil dodavatelů, zajišťuje smluvní ošetření dodávek a redukci nákladů s nimi spojenými.

Co se týká struktury oddělení, v jeho čele stojí člen představenstva se dvěma asistenty a sekretářkou. Dále sem spadá i specialista na kompetenční management, který řídí Nákupní Akademii. Ten se primárně zabývá vzděláváním, adaptací a WLB aktivitami v rámci oddělení. Oblast nákupu je rozdělena na několik částí, a to s ohledem na to, co je předmětem poptávky. Člení se na liniový a všeobecný nákup. Liniový nákup poté zahrnuje oddělení – náběhy nových produktů, nákup kovů nákup exteriéru, nákup interiéru, servisní podporu nákupu a nákup elektro. Všeobecný nákup zprostředkovává nákup takových objektů, které nejsou předmětem samotné liniové výroby. Zde se nakupují provozní prostředky, náhradní díly pro stroje, služby apod. Hlavním předmětem poptávky všeobecného nákupu byla výstavba nové lakovny v závodě Mladá Boleslav (ŠKODA AUTO a. s., 2018).

Následující informace byly zjištěny z interních dokumentů a údajů společnosti. Přibližně 30 % z celkového počtu zaměstnanců pracuje na oddělení – nákby nových produktů, které se mimo jiné podílí i na řízení zahraničních projektů. Jejich úkolem je nakupovat požadované díly v souvislosti se zaváděním výroby nových vozů. Druhou největší oblastí je servisní podpora nákupu. Ta se zabývá informačními systémy, které musí nákupčí při objednávání dílů znát a používat. Řeší problémy a nesrovnalosti v oblasti softwaru, a tím ulehčuje nákupčím práci v několika různých systémech najednou, které jsou nezbytné k zajištění objednávky. Cca 10 % nákupčích zastupuje oddělení – kovy. Méně než 10 % poté pracuje v odděleních, které zajišťují nákup automobilového interiéru, exteriéru a elektra. Interiérový nákup zprostředkovává nákup sedaček, přístrojových desek, výplní dveří, stropních panelů, zavazadlových prostorů atd. Pneumatiky, barvy, laky, nárazníky, zrcátka, palivové nádrže a skla nakupují zaměstnanci z oddělení exteriéru. Poslední oddělení se zabývá nákupem kabelů a osvětlení.

Zaměstnanci nákupu se zabývají nejen předmětem objednávky, ale také musí brát v potaz jejich ceny. To znamená, že provádí analýzy došlých nabídek a projednávají konečnou cenu. Tento proces musí být zároveň komunikován s odbornými útvary v rámci společnosti a vedením nákupu. Nákupčí se mnohdy mohou potýkat také se značnými riziky, která vyplývají ze zpoždění, výpadku, nekvalitních nebo neúplných dodávek, v krajních případech i platební neschopnosti dodavatele. Dopadem je poté narušení plánované produkce a značné finanční ztráty.

V roce 2017 byla zahájena výroba nového SUV ŠKODA KAROQ, proto musela oblast nákupu zajistit přes 2 tisíce nových dílů. Produkci těchto specifických dílů zajišťovalo více jak 600 dodavatelů (ŠKODA AUTO a. s., 2018). V období objednávání nových dílů a poptávání dodavatelů je nutné, aby své práci věnovali nákupčí zvýšenou pozornost. Obecně lze činnosti nákupčích shrnout následujícím grafem viz Obrázek č. 4.



Obrázek 4: Rozdělení činností v rámci komunikace nákupčích

Zdroj: vlastní zpracování dle interních údajů ŠKODA AUTO a. s.

Jednou z významných činností zaměstnanců nákupu je právě komunikace, což vyplývá i z výše uvedeného obrázku. Jejich zásadním úkolem je účelně informace shromažďovat, analyzovat a sdílet informace mezi všemi oblastmi, s kterými spolupracují. V současné době se činnosti nákupčích zaměřují na představení prvního elektromobilu, ke kterému má dojít v roce 2020 (ŠKODA AUTO a. s., 2018).

5. Praktická opatření zaměstnavatele na podporu WLB

V této kapitole se autorka zabývá tím, jak zaměstnavatel ŠKODA AUTO a. s. přistupuje k tématu WLB. Níže jsou popsány stávající opatření a nástroje, které jsou dostupné ve společnosti se zaměřením na oblast nákupu. Nákup vychází z předpokladu viz polostrukturovaný rozhovor Příloha B, že pouze řádně odpočínutý a spokojený pracovník odvádí svou práci dobře a pomáhá vytvářet příznivé pracovní prostředí nejen pro sebe, ale i pro celý pracovní kolektiv. Úsilí zaměstnavatele, aby zaměstnání nebylo v rozporu s osobním životem pracovníků, není výhodné pouze pro zaměstnavatele, ale při vhodném nastavení může být výhodné pro obě strany pracovněprávního vztahu.

Společnost nabízí řadu benefitů, které ulehčují zaměstnancům skloubit jejich pracovní a soukromé povinnosti, ale nejsou zahrnuty pod pojmem WLB, nýbrž spadají obecně pod zaměstnanecké benefity. Do oblasti WLB byly poté vyčleněny sekce:

- podpora rodin s dětmi,
- péče o zdraví,
- dovolená, pracovní volna a rekreace.

Níže jsou jednotlivé oblasti WLB popsány detailněji a jsou dostupné pro všechny zaměstnance společnosti, vždy při splnění určitých podmínek. Oblast flexibilních forem práce je součástí analýzy WLB opatření v oblasti nákupu viz kapitola 5.3.1.

5.1 Podpora rodin s dětmi

Pokud pracují oba zaměstnanci ve společnosti minimálně 3 měsíce a narodí se jim potomek, vzniká jim nárok na tzv. *příspěvek při narození dítěte rodičům*. Částka činí 5 tis. Kč na každé narozené dítě. *Pracovní volno s náhradou mzdy při narození dítěte* manželce/družce zaměstnance se řídí kolektivní smlouvou a poskytuje se na dobu 1 dne a dále na dobu nezbytně nutnou k převozu matky do zdravotnického zařízení a zpět. Tento benefit může čerpat pouze otec dítěte, který pracuje ve společnosti ŠKODA AUTO.

Od září 2018 mají zaměstnanci možnost využít *sobotního hlídání dětí*, které je zcela zdarma. Musí se jednat o dítě předškolního věku v rozmezí od 3-7 let. Společnost využívá prostory blízké mateřské školy. Na sobotní hlídání je možné přihlásit děti z okolí, které za normálních podmínek Mateřskou školu Solnice nenavštěvují. Hlídání lze využít po celou provozní dobu nebo pouze na několik hodin. Zaměstnanci, kteří jsou rodiči, mají dle kolektivní smlouvy nárok na *pracovní volno s náhradou mzdy na péči o dítě do 12 let věku*, a to až v rozsahu 2-4 dnů. Volno je možné poskytnout pouze v daném období (čtvrtletí, pololetí) a nelze jej převádět do dalšího období. Poskytováno je pouze jednou, v případě péče o více dětí se dny nesčítají.

5.2 Péče o zdraví

Mnoho autorů také poukazuje na to, že negativním důsledkem nerovnováhy mezi soukromým a pracovním životem může být také zhoršování zdraví viz kapitola 1.3. Zdravotním obtížím svých zaměstnanců se snaží zaměstnavatel předcházet pomocí *preventivních programů*. Pracovní lékaři se kromě zdravotních problémů vyplývajících z náplně práce zabývají i civilizačními nemocemi.

Zaměstnanci mohou využívat komplexní program pro podporu zdraví tzv. ŠKODA Check-up (tj. zdravotní prohlídka). Tento program zahrnuje kardiiovaskulární program, onkologickou prevenci, ozdravný pitný režim anebo také program pro mladou generaci, jehož cílem je odhalit jejich rizikové faktory a nevhodné návyky. Poslední součástí ŠKODA Check-up programu je *psychosociální péče*, kde nabízejí pomoc zaměstnancům zejména externí specialisté v oblasti syndromu vyhoření, stresu, pracovní a soukromé nerovnováhy apod. Od května 2018 jsou pro všechny pracovníky k dispozici *psychologické konzultace v oblasti prevence a zvládání stresu*. Zaměstnanci tak mohou vyhledat odbornou pomoc, když se potýkají s řešením náročných osobních i pracovních situací. Konzultace mohou využít zaměstnanci ve spolupráci s externím psychologem s dlouholetou zkušeností v oblasti psychologických služeb. Nabídka je dostupná pro všechny, kteří si potřebují ujasnit, jak postupovat v náročné osobní, rodinné či pracovní situaci a předejít tak možným problémům.

Péče o zdraví zahrnuje také *rehabilitační cvičební programy*. Od roku 2016 je rehabilitační péče dostupná nejen pro aktivní pracovníky, ale také i pro zaměstnance na MD/RD. Další projekt nesoucí název „*Na plicích záleží*“ se zabývá problematikou kouření cigaret. Hlavním důvodem je to, že společnost eviduje až 33 % kuřáků a snaží se předcházet zdravotním rizikům plynoucím z kouření cigaret. Další projekt s názvem *Studio „Bud‘me fit“* slouží k rehabilitačním a relaxačním účelům pro všechny zaměstnance. Na základě kolektivní smlouvy nabízí zaměstnavatel společně s Odbory KOVO pro stanovené skupiny zaměstnanců *rekondiční pobyty*.

Standardně je zaměstnancům poskytována dovolená 4 týdny, jak vyplývá ze ZP. Společnost poskytuje zaměstnancům 1 týden dovolené navíc. Pokud o tom rozhodne představenstvo, může být určeno hromadné čerpání dovolené. Období stanovuje představenstvo po dohodě s odbory. Prodloužená dovolená je dostupná pro všechny zaměstnance. Příslušná délka dovolené je poté stanovena na základě konkrétních ustanovení ZP. Dovolená se musí v určitých případech i krátit, a to zejména z důvodů a v takovém rozsahu, které určí ZP.

5.3 WLB nabídka pro zaměstnance nákupu

Pilotní projekt WLB byl v oblasti nákupu zahájen koncem roku 2016, podnětem byly výsledky z průzkumu Stimmungsbarometer, který se zabýval spokojeností pracovníků s jejich zaměstnáním. Jedná se o anketu, jejíž výsledky mají ukázat jaké rozpoložení ve firmě panuje, a to nejen ve společnosti ŠKODA AUTO, ale v celém koncernu Volkswagen. Hlasování probíhá prostřednictvím elektronického systému. Opatření aplikovaná na zjištěné výsledky mohou přinést společnosti mnoho výhod např. v podobě zlepšení nálady a vztahů na pracovních pozicích, čímž poté dochází i ke zlepšování života zaměstnanců. V návaznosti na to proběhlo dotazníkové šetření ohledně spokojenosti i v oblasti nákupu. Z toho vyplynuly určité nedostatky a tím i doporučené kroky pro každé oddělení. Implementací byli pověřeni odpovědné osoby v oblasti nákupu. Zásadní rozhodnutí ohledně zavedení tohoto konceptu pochází přímo od vedení za oblast nákupu.

Je také důležité zmínit, že problematikou WLB se nákup zabývá jako jediné oddělení v rámci společnosti ŠKODA AUTO nad rámec obecné nabídky pro všechny pracovníky. Důvodem jsou již zmiňované výsledky ankety Stimmungsbarometer, z kterých vznikl požadavek

na implementaci WLB. Dle autorky souvisí vytváření WLB nabídky pro zaměstnance nákupu i s náročností jejich práce, která vyplývá z kapitoly 4.1. Veškeré aktivity týkající se WLB v oblasti nákupu zajišťuje Nákupní Akademie, v jejímž čele stojí pracovník na pozici – specialista kompetenčního managementu.

Primárně je nabídka vytvářena na základě poptávky zaměstnanců nebo také ve spolupráci s útvarem – Péče o zdraví zaměstnanců. Je nezbytné, aby se sledovala aktuální témata, která se vážou k této problematice napříč celou firmou. Dochází zde ke spolupráci s útvarem ŠKODA Akademie, který zastřešuje nejen Nákupní Akademii, ale i všechny Akademie v rámci společnosti. Nákupní Akademie se snaží zařazovat do WLB nabídky také aktuální nabídku ŠKODA Akademie. Poslední akce ve spolupráci se Škoda Akademií se zaměřovala například na psychickou zátěž zaměstnanců.

Dosud nebyla zhodnocena žádná opatření, která byla v rámci projektu WLB realizována. Tím se bude také zabývat autorka ve svém dotazníkovém šetření. Veškeré WLB aktivity jsou hrazeny z rozpočtu na vzdělávání, které spravuje Nákupní Akademie. Tyto prostředky slouží primárně na vzdělávací aktivity, jako jsou odborné semináře, jazykové kurzy apod. Akademie musí z tohoto rozpočtu vyčleňovat i část financí, ze které je poté hrazen koncept WLB. Konečná výše, která je vynaložena vždy závisí na aktuální situaci a na konkrétním programu. Náklady na WLB aktivity jsou vyčísleny v kapitole 6.1.

Přihlašování na aktivity probíhá online prostřednictvím Týmového webu Nákupní Akademie. Jedná se o takový komunikační kanál, který zprostředkovává přesun informací mezi Nákupní Akademií a zaměstnanci nákupu. Jsou zde uvedeny veškeré informace o vzdělávacích aktivitách, termínech a místech konání. Zaměstnanci se zde mohou přihlašovat nejen na WLB aktivity, ale také na různé vzdělávací kurzy a systémová školení. O nabídce WLB se zaměstnanci kromě Týmového webu mohou dozvědět také prostřednictvím e-mailu, který je rozesílán pracovníkem Nákupní Akademie, který vždy v předstihu informuje o plánovaných událostech. Nabídka je uveřejňována také v interním časopise nákupu tzv. „Béčko“ (B – z německého slova Beschaffung v překladu nákup), nebo se o ní mohou dozvědět na pravidelném setkávání zaměstnanců či nováčků.

5.3.1 Flexibilní formy práce

Společnost nabízí řadu alternativních úvazků, k těm nejčastějším se řadí zkrácené úvazky, pružná pracovní doba, sdílená pracovní místa, nebo také nově zavedená práce z domova. Níže uvedené formy jsou analyzovány s ohledem na náplň práce zaměstnanců nákupu, kterým jsou dané alternativní úvazky nabízeny. Na základě polostrukturovaného rozhovoru viz Příloha B byly zjištěny informace vycházející přímo z praxe. Autorka zjišťovala, zda mohou zaměstnanci v oblasti nákupu využívat alternativní formy práce v návaznosti na jejich druh vykonávané práce. Každá alternativní forma práce musí být zhodnocena v souvislosti s pracovní náplní zaměstnance, která je v oblasti nákupu více než různorodá viz kapitola 4.1. Ne všichni pracovníci nakupují automobilové díly a vedle klasických pozic nákupčích zde jsou také pozice vedoucích, koordinátorů, asistentů a sekretářek.

Flexibilní pracovní doba se na oddělení nákupu využívá celkem často. Zaměstnanec musí být vždy od 9 do 14 hod k dispozici na svém pracovním místě. Pružnou pracovní dobu mají nastavenou všichni zaměstnanci na technickohospodářské pozici a jejich flexibilní pracovní doba se odvíjí vždy od pracovní pozice. Kdyby nebyl zaměstnanec v této době k zastížení, je nutné, aby doložil důvod nepřítomnosti.

Částečný pracovní úvazek společnost nabízí zaměstnankyním – zejména matkám na MD/RD. V oblasti nákupu je zastoupena také skupina tzv. *personální pool*, kteří pracují zejména na zkrácené pracovní úvazky. Ti pro nákup nejčastěji představují určitou administrativní podporu. Do této skupiny spadá i zdravotní pool, jedná se o zaměstnance s převážně zdravotními problémy, kterým personalisté pomáhají při pracovním zařazení. Částečné úvazky jsou preferovány v situaci, kdy dochází k převisu kmenového personálu a výsledkem je poté neplánované snižování funkčních míst.

Sdílení pracovního místa – v současné době job sharing jako formu flexibilní práce nákupčí nevyužívají. Práce je velmi odborná a střídání se na jednom pracovním místě by mohlo způsobovat problémy například v předávání informací apod. Nicméně se s touto formou do budoucna počítá a situace je prozatím v procesu řešení. Zda bude poskytována tato forma v budoucnosti, to se bude odvíjet od pracovní náplně zaměstnance.

Konto pracovní doby dle zaměstnankyně Nákupní Akademie tato forma práce současně souvisí s pružnou pracovní dobou. Zaměstnanci mají konto pracovní doby stanovené na 37,5 hod týdně, což je 150 hod měsíčně. Zaměstnanec si rozvrhuje odpracované hodiny tak, aby byl splněn měsíční požadavek. V případě, že by došlo k tomu, že zaměstnanec odpracoval daný měsíc méně než 150 hodin, může si je napracovat, nebo dochází ke krácení mzdy za neodpracované hodiny.

Mobilní práci může zaměstnanec příležitostně nebo ve stanovených dnech, a to vždy po předchozím souhlasu nadřízeného. Jak zmiňuje Junová (kapitola 2.1) cílem těchto prostorově flexibilních modelů práce je zlepšení rovnováhy pracovního a osobního života, a z toho důvodu jej také společnost ŠKODA AUTO zavádí. V říjnu 2016 byla vedením společnosti ŠKODA AUTO a Odborů KOVO podepsána „Dohoda o flexibilních formách práce – mobilní práce“, která od 1. 1. 2017 zavádí možnost mobilní práce, rozšířené formy tzv. home office. Dle názoru osoby zodpovědné za chod Nákupní Akademie, která se projektem WLB v oblasti nákupu zabývá, umožňuje mobilní práce zlepšovat rovnováhu mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců. Tomu je dále věnována pozornost i v rámci dotazníkového šetření. Zaměstnanec může například přijít do práce na 6 hodin a 2 hodiny odpracuje z domova. Tato forma přináší mnoho výhod zejména v situaci, kdy má pracovník nemocné děti, může dohlížet na děti a zároveň bez problému vykonávat svou práci. Aby byla tato forma práce umožněna je důležité splnit určité podmínky, obdržet souhlas nadřízeného a absolvovat školení na mobilní práci. Týdenní pracovní doba se poté nemění a zůstává stejná.

Dohodu o mobilní práci mohou využít všichni tarifní zaměstnanci (včetně pracovníků se smluvní mzdou) a vedoucí, a to při dodržení následujících podmínek. Pracovník může o využití dané flexibilní formy práce požádat, ale nevzniká mu na to nárok. Souhlas nadřízeného, aby jeho zaměstnanci využívali formu mobilní práce, je dobrovolný. Musí se jednat o vhodný pracovní úkol, který může být v rámci mobilní práce vykonáván. O tom, zda může být daná práce prováděna touto formou, rozhoduje přímý nadřízený pracovníka. Vykonávaná práce musí být zabezpečena z hlediska ochrany dat, což zahrnuje i veškeré kontakty vně i uvnitř společnosti.

Odpovědnost za naplnění těchto podmínek přebírá přímý nadřízený s příslušným zaměstnancem. Základním předpokladem mobilní práce, stejně jako fungování celé

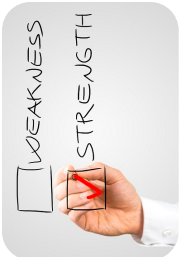
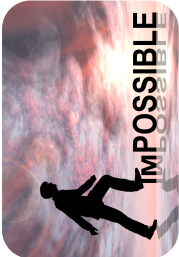
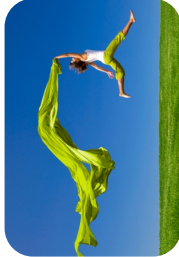
společnosti, je samostatnost při plnění úkolů, vzájemná důvěra a otevřená komunikace. Mobilní práci v oblasti nákupu využívá přibližně polovina zaměstnanců. Každý, kdo bude chtít dané formy práce využívat a bude mu jeho nadřízeným povolena, musí absolvovat školení “mobilní práce”, kde se dozví podrobné informace o tom, jaké podmínky je potřeba splnit. Školení mobilní práce zajišťuje útvar ŠKODA Akademie, který školí mobilní práci napříč celou společností.

Cílem je seznámit zaměstnance s výhodami a nevýhodami této formy práce. Naučit ho, jak využívat systém mobilní práce, aby byl prospěšný jak pro firmu, tak i zaměstnance. Pomáhá zjistit, zda je zaměstnanec vhodnou osobou pro práci z domova. Obsahem školení jsou komplexní informace o systému mobilní práce zahrnující pravidla a směrnice. Součástí je i test, který umožňuje stanovit, zda je zaměstnanec vhodným člověkem pro práci z domova. Poslední část školení popisuje IT nástroje pro efektivní komunikaci a práci na dálku.

5.3.2 WLB nabídka opatření

Níže budou popsána jednotlivá opatření, která byla realizována v oblasti nákupu za účelem harmonizace soukromého a pracovního života. Kompletní graficky zpracovaný přehled za rok 2017 je k nahlédnutí v Příloze C. Přehled za rok 2018 je uveden níže na Obrázku č. 5

Work Life Balance pro nákup – přehled 2018

	5. 2. Silné stránky (seminář)		15. 3. Spánkový režim		29. 3. Silné stránky (workshop)		6. 4. Motivace s Davidem Svobodou		21. 9. Škola paměti s Jakubem Pokem		Den zdraví pro nákup 11. 10.		Time management 2krát za rok		každé úterý Volejbal		29. 8. Fotbal Olšina		21 dní pro život 2krát za rok	Psychologické konzultace od května
---	--	---	---------------------------------	--	--	---	---	---	---	---	---	---	---	--	---------------------------------------	---	--------------------------------	---	--	--


Nákupní Akademie

Obrázek 5: Přehled WLB nabídky pro nákup v roce 2018

Zdroj: vlastní zpracování dle interních údajů ŠKODA AUTO

Fit koučink a zdraví

Prvně byl zahájen pilotní kurz s názvem Fit koučink a zdraví, a to koncem roku 2016, jehož základním cílem bylo zvýšit povědomí o hodnotě vlastního zdraví a převzetí osobní odpovědnosti za něj. Dalším úkolem bylo poskytnout více informací o stávajících možnostech, nabídkách a službách v oblasti podpory zdraví ve společnosti ŠKODA AUTO. V neposlední řadě také zlepšit komfort života, výkon a podpořit zaměstnance v oblasti zdravého životního stylu. Pro zaměstnavatele by měl tento program přinášet značné výhody, a to v podobě zlepšení zdraví, zvýšení výkonu a loajality zaměstnanců.

Life management

Seminář se koná pravidelně, vždy dle poptávky a výsledků z kvalifikačních rozhovorů. Seminář trvá 16 hodin, rozložených do dvou pracovních dnů. Zpravidla se koná až 4krát ročně. Hlavními tématy, kterými se zaměstnanci v tomto kurzu zabývají je podpora sebeuvědomění, zmapování vlastností, schopností a postojů a následná práce s nimi. Součástí je seznámení s nástroji sebevedení, identifikací potřeb a motivátorů, ujasnění hodnotové orientace, upřesnění priorit, životních cílů a hledání cest jejich naplnění a v neposlední řadě využití zkušeností a inspirací. Dalším tématem je sebeřízení, jehož cílem je popsat základní principy a nástroje sebeřízení, identifikovat vzorce naučeného chování, které blokují rozvoj a proces změny apod.

Time management

Time management lze charakterizovat jako určitou skupinu postupů, doporučení a nástrojů sloužících k plánování času, často za účelem zvýšení efektivnosti využití času. Dalším opatřením je tedy interaktivní seminář umožňující bohatou výměnu praktických zkušeností. Seminář se koná vždy dva pracovní dny, celkem 16 hodin. Jeho cílem je umět aplikovat zásady a poznatky time managementu do praxe, umět stanovit si priority, porozumět a prakticky využívat techniky práce s informacemi ke zvýšení osobní produktivity.

Přednášky odborníků

Přednášky organizuje Nákupní Akademie vždy na základě požadavků zaměstnanců či aktuálních témat. Cílem je poskytnout zaměstnancům informace prostřednictvím

kompetentních osob z řad odborníků, jako jsou psychologové, mentoři, lékaři nebo ostatní osoby, které mohou poskytnout rady a sdílet tak vlastní zkušenosti v oblasti rovnováhy pracovního a osobního života. Patří sem přednášky, které se zaměřovaly například na syndrom vyhoření, motivaci a spánkový režim.

21 dní pro život

Pilotní kurz byl zahájen v červnu roku 2017 a zahrnuje tři části. První část programu se zaměřuje na stravování zaměstnanců, což vystihuje mottem „jídlo je základ všeho.“ Druhá část kurzu definuje pohyb jako nedílnou součást života zaměstnanců, načež navazuje část třetí, která se zabývá myšlením zaměstnanců neboli „to, jak myslíme, určuje, čím jsme“. Tento kurz zprostředkovává externí dodavatel a je šit přímo na míru nákupcům. Cílem je poskytnout zaměstnancům informace vedoucí k porozumění toho, jak funguje jejich tělo a co vše napomáhá tomu, aby byli zdraví a v rovnováze.

Silné stránky

Každý jedinec má v určitých oblastech silné stránky, v některých naopak ty slabé. Cílem daného kurzu je zjistit v čem se nachází silné stránky zaměstnanců, případně kde mají rezervy. Účastníci se dozví, jak uplatnit své silné stránky v týmu a jak využít a maximalizovat vlastní potenciál. Po absolvování kurzu budou zaměstnanci vědět, jak zjednodušit komunikaci díky využití svých silných stránek a osobnostních typů. Kromě seminářů se v souvislosti s touto tematikou konají i workshopy.

Den zdraví pro nákup

Již třetím rokem pořádá oblast nákupu vždy na podzim tzv. Den zdraví (z anglického Health day). Cílem této akce je blíže informovat zaměstnance o důležitosti jejich zdraví. Účastníci mohou podstoupit různá vyšetření a poradenství, která jsou zcela zdarma. Hlavními tématy jsou tradičně: kardiovaskulární prevence, měření zraku, očkování proti chřipce. V roce 2018 přibyla témata, jako je prevence diabetu, dentální hygiena nebo anketa související se stresem zaměřená na stresory, které jej vyvolávají.

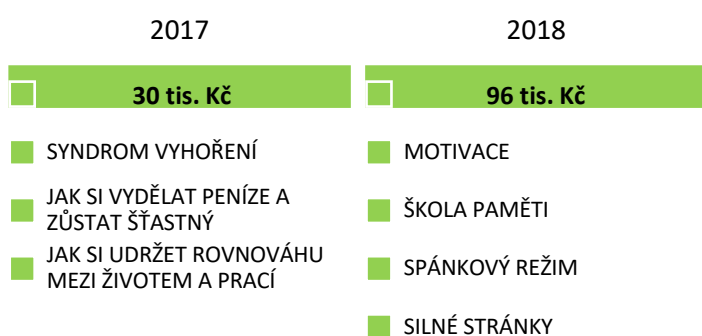
6. Analýza WLB opatření v oblasti nákupu

Jak už bylo zmíněno v předchozí kapitole, oblast nákupu nabízí svým zaměstnancům mnoho nástrojů, které by měly napomoci k zlepšování jejich pracovní a soukromé rovnováhy. V této kapitole bude nahlédnuto do celé problematiky hlouběji, zprvu budou představeny dosud realizované aktivity v letech 2017 a 2018. Cílem je zjistit, jaké aktivity byly v tomto časovém intervalu realizovány a jaké to představovalo pro nákup náklady. Druhá část kapitoly obsahuje dotazníkové šetření.

6.1 Realizované WLB aktivity v letech 2017-2018

Níže jsou uvedeny jednotlivé aktivity realizované pro zaměstnance nákupu, následně jejich cena a počet účastníků, kteří se účastnili. Je důležité také zmínit, že veškerá opatření nabízená v rámci WLB projektu jsou pro všechny zaměstnance dobrovolná a jsou hrazena z rozpočtu Nákupní Akademie, ze kterého se mimo jiné hradí vzdělávací aktivity, jazykové kurzy apod.

Autorka vyčíslila náklady na vybrané WLB aktivity v letech 2017 a 2018, které rozdělila do čtyř skupin dle jejich předmětu. Zprvu jsou vyčísleny *náklady na přednášky odborníků*, které se konaly v roce 2017 a 2018 viz Obrázek č. 6.

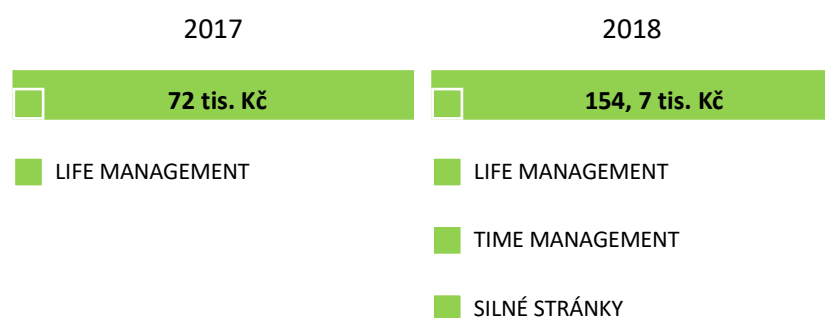


Obrázek 6: Náklady na přednášky odborníků

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních údajů

Náklady na odborné přednášky jsou v roce 2018 více jak 3krát větší. Významnou položku rozpočtu představuje přednáška na téma motivace, která pro Nákupní Akademii představovala náklad ve výši 70 tis. Kč. Ceny ostatních přednášek se vždy pohybují kolem 10 tis. Kč. U těchto přednášek bylo v roce 2017 zaznamenáno celkem 297 účastí zaměstnanců a v následujícím roce 2018 až 493 účastí. To znamená, že na jednoho zaměstnance připadá ročně jedna účast – 2017, a v roce 2018 vzrostla na 1 až 2 účasti zaměstnance na přednášce. Je důležité zmínit, že se jedná pouze o účasti nikoliv reálný počet zaměstnanců, důvodem je to, že se každé přednášky může zaměstnanec účastnit znovu. Celkem bylo od roku 2017 až do roku 2018 na přednášky externích odborníků vynaloženo 126 tis. Kč.

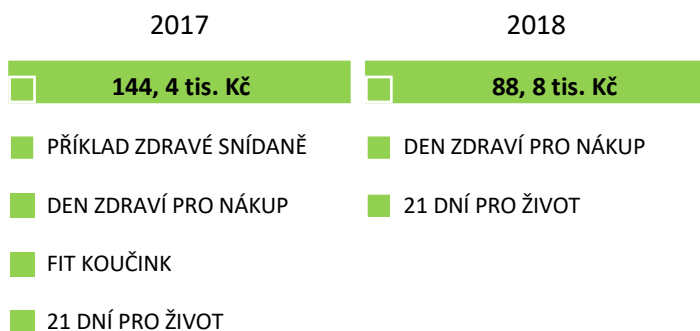
Další skupinou, u které byly stanoveny náklady, jsou opakující se *odborné semináře*. Na Obrázku č. 7 je zřejmé, že Nákupní Akademie realizovala v této oblasti více aktivit, než jak tomu bylo v roce 2017 a tudíž dochází i k růstu nákladů. Během těchto dvou let bylo na odborné semináře vynaloženo celkem 226,7 tis. Kč. Odborného semináře se každý zaměstnanec může účastnit pouze jednou. Semináře life management se v roce 2017 účastnilo 24 zaměstnanců, v roce 2018 se odborných seminářů účastnilo celkem 62 zaměstnanců. Na jednoho zaměstnance v roce 2017 vynakládá oblast nákupu v rámci odborných seminářů 3 tis. Kč, v roce 2018 byly náklady nižší přibližně o 500 Kč na jednoho zaměstnance.



Obrázek 7: Náklady na odborné semináře

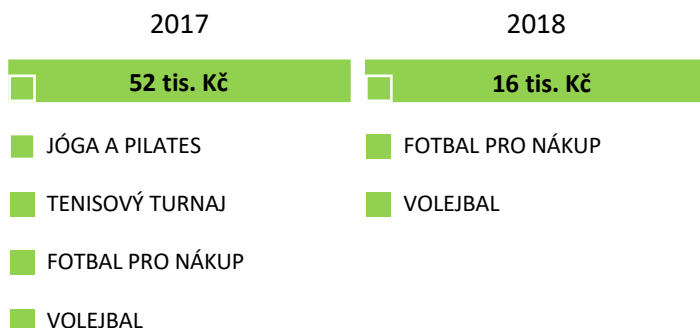
Zdroj: vlastní zpracování na základě interních údajů

Další zkoumanou oblastí jsou *aktivity ve vazbě na zdraví zaměstnanců*. Aktivity jsou detailněji vymezeny na následujícím Obrázku č. 8.



Obrázek 8: Náklady na aktivity ve vazbě na zdraví
Zdroj: vlastní zpracování na základě interních údajů

Rozpočet byl oproti roku 2017 snížen přibližně o 56 tis. Kč, přičemž byl z roku 2017 ponechán pouze seminář 21 dní pro život a jednodenní akce pořádaná pro oblast nákupu s názvem “Den zdraví”. Důvodem je skutečnost, že došlo k růstu nákladů v oblasti odborných seminářů, a tak Nákupní Akademie snížila počet aktivit ve vazbě na zdraví. V roce 2017 bylo zaznamenáno na akcích s vazbou na zdraví cca přes 200 účastí, v roce 2018 poté o zhruba 100 účastí méně. Poslední oblastí, u které byly zjišťovány náklady jsou *sportovní aktivity* viz Obrázek č. 9.



Obrázek 9: Náklady na sportovní aktivity
Zdroj: vlastní zpracování na základě interních údajů

Na rozdíl od předešlých WLB aktivit jsou výše uvedené sportovní aktivity financovány nejen z rozpočtu Nákupní Akademie, ale také i z celkového rozpočtu nákupu. Nejvýznamnější položkou je pořádaná akce “Fotbal pro nákup”, která každoročně představuje částku kolem 200 tis. Kč. Aby bylo dosaženo co největší vypovídací schopnosti, není tato částka zahrnuta do nákladů na sportovní aktivity. Důvodem je skutečnost, že je akce hrazena z celkového rozpočtu nákupu nikoliv samotné Nákupní Akademie. Fotbal pro nákup je organizován pro všechny zaměstnance a je pojímán částečně jako

teambuildingová aktivita. Náklady zahrnují pronájem hřiště, občerstvení i ceny pro výherní týmy.

Náklady na výše uvedené WLB aktivity v letech 2017 až 2018 činily celkem 653,9 tis. Kč. Nejvíce nákladná jsou pro nákup WLB opatření, která se zaměřují na oblast zdraví zaměstnanců. V případě, že by tyto aktivity byly zaměstnanci kladně hodnoceny, docházelo by k efektivnímu vynakládání zdrojů. Nejméně finančně náročné jsou poté sportovní aktivity, které činí pouze 9,6 % z celkových nákladů na WLB. Hodnocením jednotlivých WLB oblastí zaměstnanci se poté blíže zabývá následující kapitola.

6.2 Vyhodnocení programu WLB

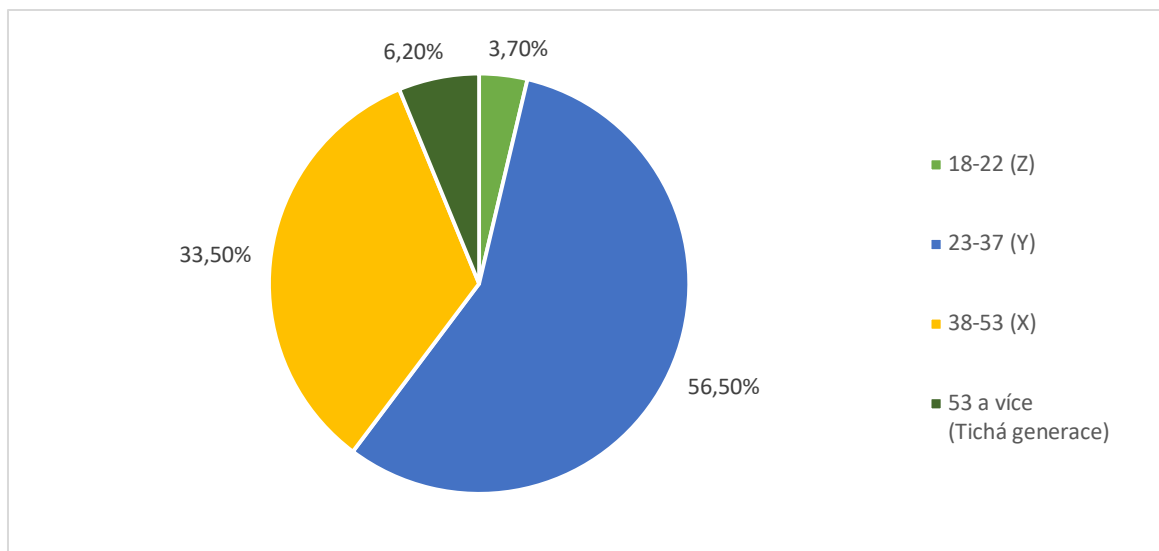
Cílem práce je na základě zhodnocení konceptu WLB v oblasti nákupu navrhnout vhodná opatření, a to na základě zjištěných nedostatků. WLB byl vedením nákupu odsouhlasen koncem roku 2016, kdy dosud neproběhlo žádné jeho zhodnocení. Cílem šetření je zjistit stávající rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem zaměstnanců a jejich spokojenost s dosavadními opatřeními.

Šetření probíhalo v elektronické formě v časovém intervalu od 16. listopadu 2018 do 5. prosince 2018, tedy celkem 20 dnů. Elektronické dotazování (CAWI) probíhalo za pomoci nástroje Survia, on-line platformy pro tvorbu dotazníků. Osloveni byli všichni zaměstnanci v oblasti Nákupu společnosti ŠKODA AUTO prostřednictvím odkazu v e-mailu. Dotazník vyplnilo celkem 161 respondentů. Celková návratnost vyplnění dotazníku byla poté vypočtena na 54 %. Respondenti dotazník vyplňovali přibližně 2-10 minut.

Prováděné šetření bylo anonymní a jeho souhrnné výsledky poslouží ke zhodnocení projektu WLB v oblasti nákupu. Dotazník je uveden v Příloze D a je rozdělen na tři části. Nejprve je zjišťována současná rovnováha mezi osobním a pracovním životem, následně je věnována pozornost stávajícím opatřením a poslední část dotazníku je zaměřena na návrhy aktivit do budoucna, které by případně zaměstnanci na oddělení nákupu uvítali. Dotazník obsahuje celkem 13 otázek. Grafické zpracování výsledků prostřednictvím platformy Survio je k dispozici v Příloze E.

Charakteristika respondentů

Celkový počet respondentů tvoří z 45 % muži a z 55 % ženy. Celkem 52 % respondentů má děti žijící ve společné domácnosti. Zaměstnanci jsou rozděleny dle věkových kategorií, které odpovídají generacím na pracovním trhu viz kapitola 1.5.



Obrázek 10: Rozdělení respondentů dle generací na trhu práce
Zdroj: vlastní zpracování

Nejvíce respondentů spadá do skupiny generace Y a následně do generace X viz Obrázek č. 10, což vyplývá i ze skutečnosti, že v roce 2025 bude generace Y představovat 75 % globální pracovní síly viz kapitola 1.5. Jak vyplývá z charakteristiky jednotlivých generací, požadavky na rovnováhu pracovního a soukromého života se v některých aspektech výrazně liší, což přináší další prostor pro návrh dalších opatření.

Přibližně 44 % všech dotázaných jsou v manželství. Dalších 27 % je svobodných a 21 % má partnera či partnerku. Další zvolenou charakteristikou je nejvyšší dosažené vzdělání. Přibližně 68 % respondentů uvedlo, že má vysokoškolské vzdělání, dalších 25 % má středoškolské vzdělání s maturitou a zbylí respondenti mají pouze středoškolské vzdělání.

6.2.1 Stávající rovnováha mezi pracovním a osobním životem

Zjištění současného stavu pracovní a osobní rovnováhy se hned věnuje první otázka, která se zabývala rozdělením časového fondu zaměstnance. Veškeré údaje jsou uspořádané v Tabulce č. 2. V první otázce bylo využito tzv. rozdělovací škály, kde mohl respondent rozdělit 24 hodin svého pracovního dne na uvedené aktivity. V průměru zaměstnanci nákupu pracují 9 hodin denně, což jim zabere až 40 % jejich času. Dalších 30 % pracovního dne pohltní spánek. Nejméně zaměstnanci věnují čas péči o domácnost a sobě samým. Až 70 % dotazovaných zaměstnanců uvedlo, že věnuje svým zájmům 1 nebo 2 hodiny času během jednoho pracovního dne.

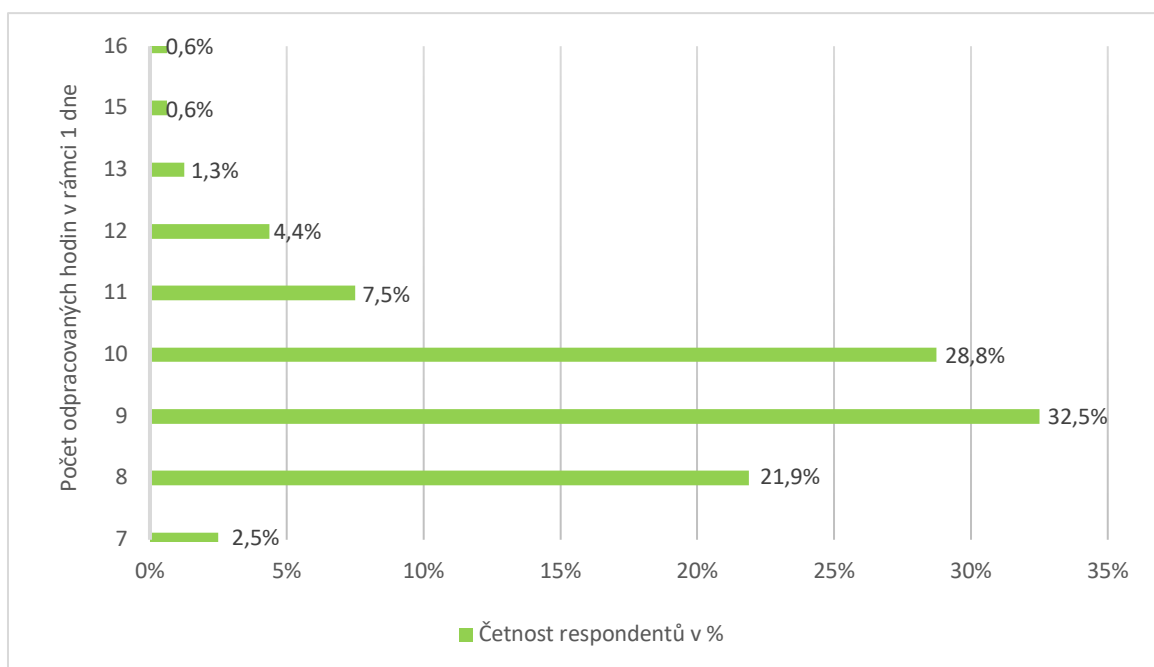
Tabulka 2: Rozložení časového fondu zaměstnance (24 hod) do různých aktivit

Oblast života	Podíl	Statistické charakteristiky v hod			
		Průměr	Medián	Min	Max
Práce	38,9 %	9,3	9	6	16
Spánek	30,3 %	7,3	7	2	10
Partner, děti	15,5 %	3,7	4	1	21
Já sám a mé zájmy	7,9 %	1,9	2	1	6
Péče o domácnost	7,3 %	1,8	2	1	5

Zdroj: vlastní zpracování

Výše uvedené procentuální hodnoty se vztahují k jednomu pracovnímu dni (24 hod), níže je analyzováno rozdělení v rámci týdenního časového fondu, které vychází z literatury viz Plamínek kap. 1.2. Týdenní čas by měl být optimálně distribuován mezi prací (25 %) a osobní život jedinců (75 %). Je zřejmé, že zaměstnanci nákupu pracují v průměru více. Pracovníkům, kteří pracují 8 hodin denně, zabírá práce přibližně 24 % týdně, při 9 hodinách práce poté cca 27 % týdenního času. Toto rozložení lze považovat z hlediska distribuce času ještě za optimální.

Průměrná hodnota 9,3 hodin nemusí mít zcela jasnou vypovídací schopnost, proto jsou na Obrázku č. 11 uvedeny jednotlivé četnosti počtu hodin strávených v zaměstnání v rámci jednoho pracovního dne. Z šetření byla vyloučena jedna odpověď, kde byl chybně stanoven počet hodin. V úvahu je tudíž bráno 160 respondentů.



Obrázek 11: Četnost respondentů dle odpracovaných hodin v rámci pracovního dne
Zdroj: vlastní zpracování

Jak vyplývá z Obrázku č. 11, většina zaměstnanců pracuje déle než 8 hodin, to znamená, že téměř každý druhý zaměstnanec zůstává v práci přesčas. Z hlediska distribuce času je rozložení u zaměstnanců pracujících 9 hodin nebo déle neoptimální, což zahrnuje přibližně 43 % všech respondentů.

Pokud bude zkoumáno rozložení časového fondu z hlediska generací, je možné zaznamenat určité rozpory, a to, pokud jsou srovnány skutečné údaje s teoretickými poznatky viz kapitola 1.5. Podrobněji jsou rozdíly uvedené níže v Tabulce č. 3, veškeré údaje jsou vypočteny jako průměrný čas v hodinách.

Tabulka 3: Rozdělení časového fondu v hodinách dle generací

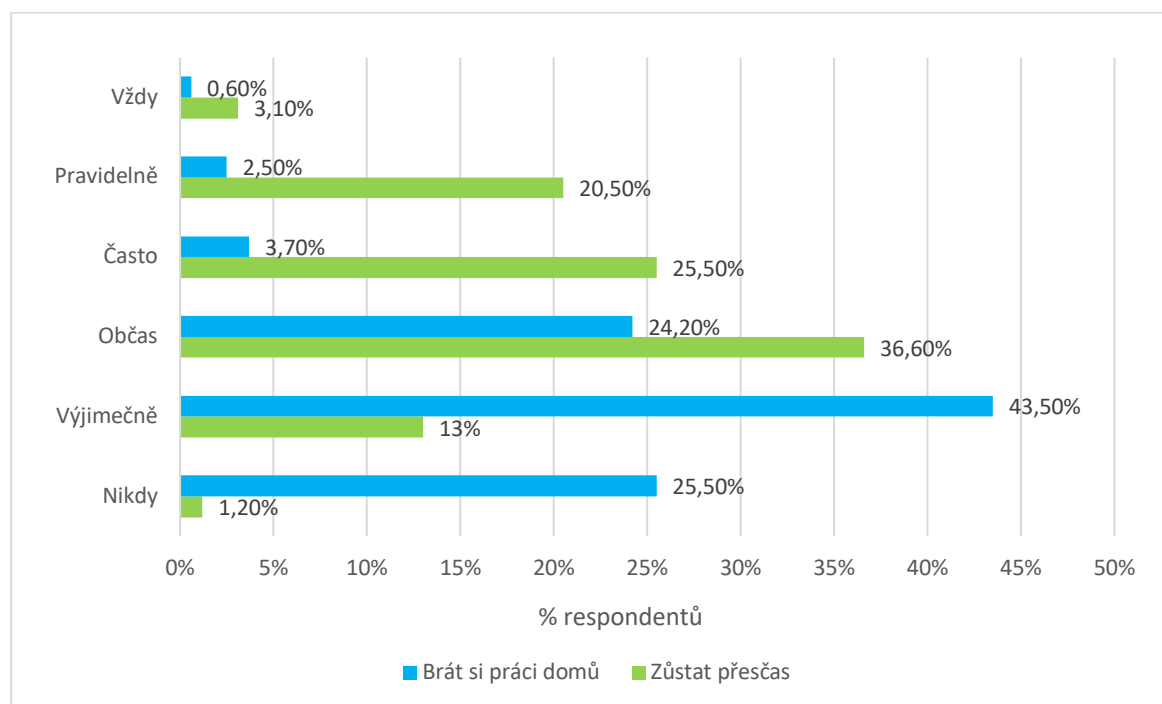
Oblast života	Tichá generace	Generace X	Generace Y	Generace Z
Práce	9,0	8,98	9,52	10,5
Rodina	3,7	3,98	3,59	3,0
Já sám a mé zájmy	2,5	1,60	2,26	2,7

Zdroj: vlastní zpracování

U generace Y bylo potvrzeno, že v práci tráví více času než předchozí generace. Ve srovnání se všemi generacemi je zřejmé, že právě respondenti ve věku od 18 do 22 let (generace Z) věnují nejvíce času právě práci. Navíc je potvrzena skutečnost, že generace Y věnuje v rámci

pracovních dní více času svým končíkům než starší zaměstnanci generace X. Dále bylo zjištěno, že nejvíce času si vynahradí na své zájmy zaměstnanci mladší generace Z ve věku od 28 do 22 let.

Z dané analýzy níže viz Obrázek č. 12 je také zřejmé, že přibližně 37 % respondentů zůstává v práci přesčas spíše občas, často 26 % a pravidelně 21 %. Tím se zabývala otázka č. 2 a č. 3. Na druhou stranu 69 % respondentů si práci bere domů pouze výjimečně nebo vůbec. Lze říci, že zaměstnanci spíše zůstávají v práci přesčas, než aby si brali nedokončenou práci domů. U respondentů, kteří zůstávají v práci přesčas, bylo také zjištěno, že jsou více nespokojeni s rovnováhou mezi pracovním a osobním životem. To dokazují i výsledky Centra pro výzkum veřejného mínění, že i samotní zaměstnanci jsou si vědomi toho, že jejich efektivita klesá s rostoucími přesčasy viz kap. 1.3.

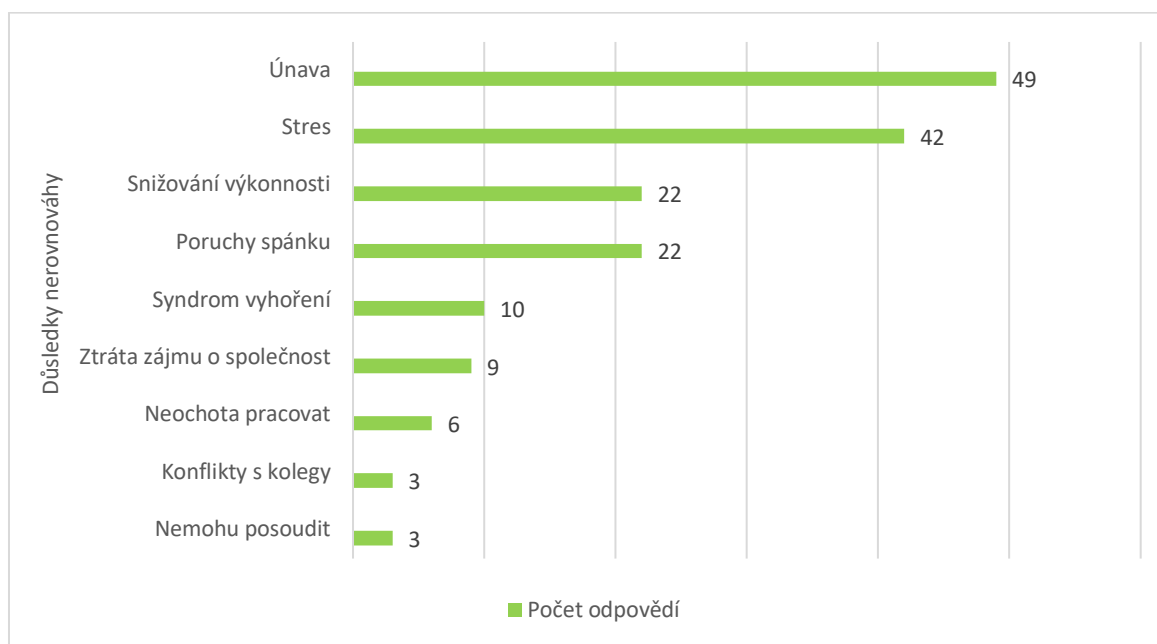


Obrázek 12: Rozdělení respondentů dle četnosti „zůstat přesčas“ a „brát si práci domů“

Zdroj: vlastní zpracování

Celkem 59 respondentů uvedlo, že je nespokojeno s rovnováhou mezi pracovním a soukromým životem, což představuje přibližně 37 % všech dotazovaných. Přibližně tři čtvrtiny respondentů, kteří jsou nespokojeni s pracovní a osobní rovnováhou, zároveň uvedlo, že zůstávají v práci přesčas často nebo dokonce pravidelně. Dále z odpovědí respondentů vyplývá, že jsou s jejich rozložením pracovního a soukromého života více nespokojeny ženy, což také potvrzuje Hayman a Rasmussen viz kapitola 1.3.

Jak vyplývá z literatury, 25 % týdenního časového fondu by mělo být optimálně věnováno rodině. To činí 30 hodin v rámci pracovního týdne, tedy 6 hodin denně. V průměru se zaměstnanci věnují rodině pouze 3,7 hod denně. Nejčastěji respondenti uváděli hodnoty 2, 3 a 4 hodiny denně. Stěžejním poznatkem je poté skutečnost, že zaměstnanci tráví poměrně málo času s rodinou, optimálně je doporučováno věnovat se dětem, partnerovi 6 hodin denně. Na druhou stranu je důležité také zmínit, že s danou nerovnováhou je nespokojeno pouze 37 % všech dotazovaných, načež se dotazovala otázka č. 6.



Obrázek 13: Důsledky nerovnováhy mezi pracovním a osobním životem

Zdroj: vlastní zpracování

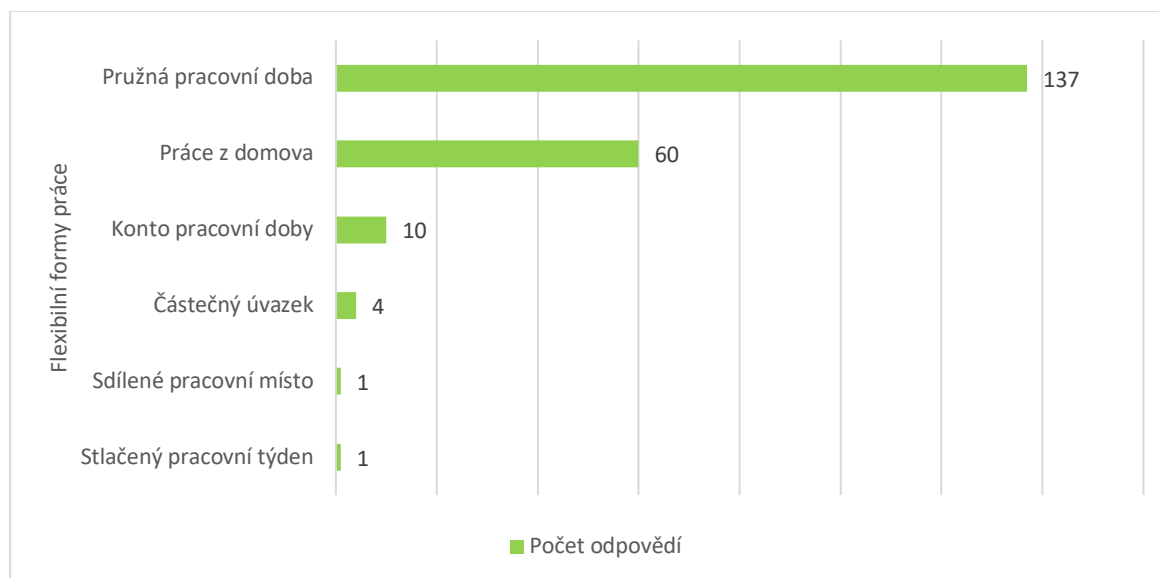
Bude-li tato problematika hlouběji rozebrána, je možné také zjišťovat důsledky její nerovnováhy viz otázka č. 6, které jsou uvedeny na Obrázku č. 13. Více jak 80 % všech responzí obsahovalo odpověď únava. To znamená, že nejčastěji se nerovnováha projevuje v podobě únavy, dále stresu, poruchy spánku a snižování výkonnosti. Dva respondenti navíc doplnili, že v případě, že u nich není práce a rodina v rovnováze, tak dochází k častějším konfliktům v rodině, s dětmi.

Pokud jsou porovnány důsledky konfliktů rolí uváděné nejčastěji v literatuře s výsledky daného šetření, v praxi dochází ke shodě ihned v několika případech. Ačkoliv jsou dopady nerovnováhy vyjádřeny prostřednictvím responzí, i tak je zřejmé, že zásadním faktorem je stres. To dokazují i výsledky výzkumu viz kapitola 2.1 - zhruba 50 % všech pracovníků

pravidelně čelí stresu v zaměstnání. Tyto údaje zároveň poskytují prostor pro následné návrhy na zlepšení stávající situace a zmírnění jejich důsledků.

6.2.2 Současný stav WLB opatření

Tato část je věnována stávajícím WLB nástrojům, které se v oblasti nákupu používají. Cílem je zjistit jak hodnotí jednotlivá opatření samotní zaměstnanci. Současná WLB opatření budou rozčleněna do tří částí, které umožní hlouběji nahlédnout do dané problematiky. Zprvu budou analyzovány *flexibilní formy práce* a následně bude zhodnocena *stávající WLB nabídka*. Jelikož je možné určité flexibilní formy práce v praxi kombinovat, příkladem může být pružná pracovní doba s možností práce z domova, jsou níže uvedené formy práce členěny dle počtu odpovědí nikoliv dle počtu respondentů. Každý respondent mohl uvést více vyhovujících odpovědí, a to konkrétně u otázky č. 4. z toho důvodu jsou na Obrázku č. 14 uvedeny formy práce v souvislosti s počtem odpovědí.



Obrázek 14: Využití flexibilních forem práce v oblasti nákupu

Zdroj: vlastní zpracování

Jak vyplývá z výše uvedeného rozdělení forem práce, nejčastěji zaměstnanci nákupu využívají pružnou pracovní dobu, následuje práce z domova a konto pracovní doby, kde má zaměstnanec stanovený měsíční počet hodin a může si volit vyšší či nižší počet odpracovaných hodin týdně. Formy práce, jako je částečný úvazek, sdílené pracovní místo

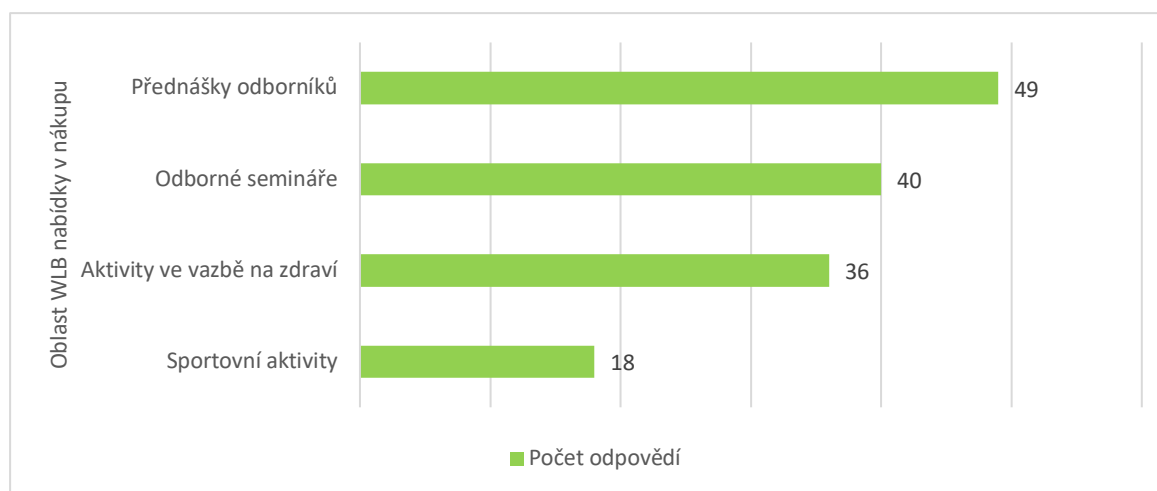
nebo stlačený pracovní týden jsou v nákupu rozšířené. Lze hovořit spíše o výjimečných případech.

Jelikož byla mobilní práce zavedena teprve v roce 2017, jedna z otázek (č. 5) se také zaměřovala na to, zda vůbec tato nově zavedená forma umožňuje zaměstnancům lépe skloubit jejich pracovní a rodinný život. *Polovina respondentů si je pevně vědoma toho, že práce z domova jim umožňuje dosahovat lepší rovnováhy mezi zaměstnáním a rodinou*, a tak vnímají tento nově zavedený nástroj v nákupu pozitivně. Pouhých 5 respondentů uvedlo, že nesouhlasí s tím, že by práce z domova umožňovala zlepšovat jejich pracovní a osobní rovnováhu. Navíc dané formy nemohou využívat všichni zaměstnanci, což představuje druhá polovina zbylých respondentů. Tito zaměstnanci uvedli, že dané formy práce nevyužívají nebo ji využívat nemohou, a tak nemohou posoudit, zda dokáže přispívat k lepšímu skloubení práce a rodiny. Jeden z respondentů také navíc doplnil, že jediným způsobem, jak by se jeho život mohl dostat do rovnováhy je možnost práce na částečný úvazek.

Ve srovnání s využitím alternativních forem u zaměstnavatelů v ČR viz kapitola 2.1, lze jednoznačně říci, že v oddělení nákupu je forma částečného úvazku málo rozšířená. Druhou nejvíce užívanou formou flexibilního úvazku v ČR je standardní úvazek s možností práce z domova, na stejném místě se umístil i dle výpovědí respondentů.

Výrazný rozdíl lze shledat u flexibilní doby, kde je zřejmé, že je tato forma mnohem více užívána v oblasti nákupu, než jak tomu je napříč zaměstnavateli v ČR. Sdílení pracovního místa je nejméně rozšířenou formou alternativního úvazku jak v ČR, tak i v oblasti nákupu.

Aby byla zhodnocena i nabídka WLB aktivit samotnými zaměstnanci, jedna z otázek se zaměřovala na to, jakých akcí se zaměstnanci účastní nejvíce. Bylo možné zvolit nejvýše tři možnosti, proto jsou na Obrázku č. 15 seřazeny oblasti dle počtu odpovědí.



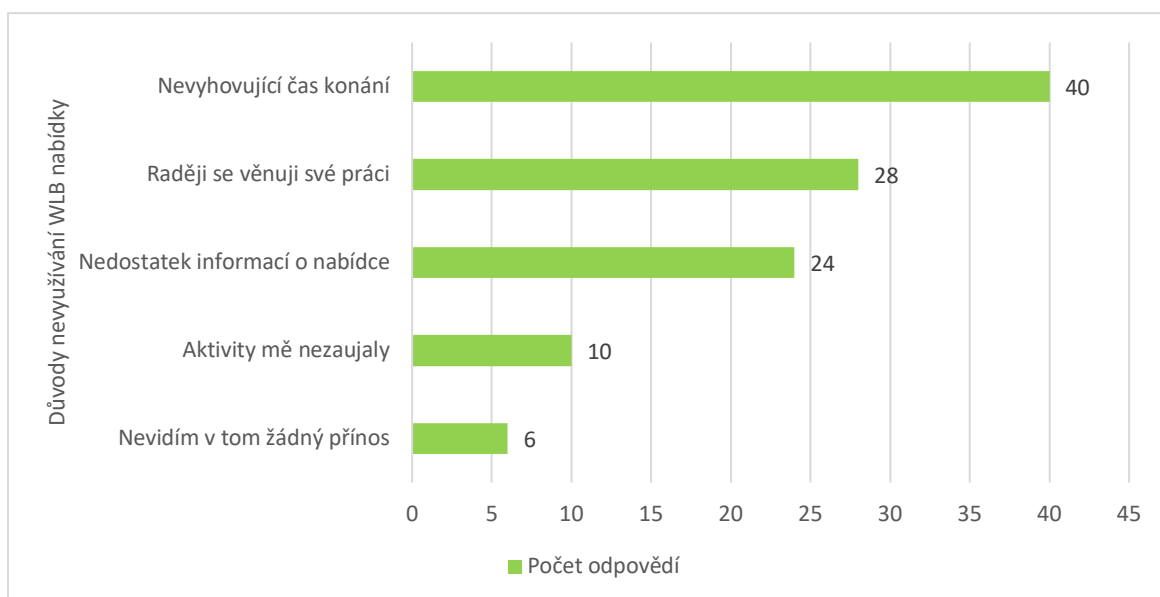
Obrázek 15: Rozdělení WLB oblastí dle účasti

Zdroj: vlastní zpracování

Jak je zřejmé z Obrázku č. 15. nejčastěji se zaměstnanci účastní přednášek odborníků. Následují odborné semináře a aktivity ve vazbě na zdraví. Nejméně se zaměstnanci účastní sportovních aktivit. *Muži se nejčastěji účastní přednášek odborníků anebo odborných seminářů, stejné rozložení bylo u žen s tím, že se účastní mnohem více akcí souvisejících s jejich zdravím než muži.*

Dále bylo zjišťováno, jaká oblast aktivit byla pro zaměstnance nejvíce zajímavá. Nejvíce zaměstnance zaujaly přednášky odborníků (48 pozitivních odpovědí) a odborné semináře (46 pozitivních odpovědí). Na třetím místě se umístily aktivity ve vazbě na zdraví (43 pozitivních odpovědí). Oproti předchozím aktivitám nejméně respondenty zaujaly sportovní aktivity.

Aktivně využívá nabídku WLB pouze 44 % všech respondentů viz otázka č. 9. Jelikož je účast na WLB aktivitách převážně dobrovolná, autorka se zabývala u zbylých 56 % zaměstnanců důvody viz otázka č. 11, proč se zaměstnanci aktivit organizovaných Nákupní Akademií neúčastní. Více jak 30 % všech odpovědí vypovídá o tom, že pokud to zaměstnancům umožní jejich časový harmonogram (jednání, termíny), tak se WLB aktivit účastní. Jeden respondent také doplnil, že na jeho pracovní pozici je obtížné odhadnout volný čas. Další respondent uvedl, že se nemůže těchto aktivit účastnit z důvodu častých služebních cest.



Obrázek 16: Důvody nevyužívání WLB nabídky

Zdroj: vlastní zpracování

Aby bylo možné sjednotit potřeby zaměstnanců s plánem aktivit na rok 2019, bylo dále zjišťováno, na jaké oblasti WLB by se měla Nákupní Akademie zaměřit viz otázka č. 12. Zaměstnanci jeví největší zájem o „Zdravý životní styl“, což nejspíše souvisí i se skutečností, že v oddělení nákupu pracuje více jak polovina zaměstnanců generace Y, kteří považují životní styl jako jeden z nejdůležitějších aspektů jejich života. Dále by zaměstnanci v nabídce uvítali „Relaxační workshopy“, které by mohly být účinným nástrojem pro jejich odpočinek, překonávání napětí a stresu. Na třetím místě se umístila „Práce se stresem“. „Přednášky úspěšných osobností“ a „Sportovní aktivity“, zaujaly čtvrté místo. Sportovní aktivity v oblasti nákupu hodnotí zaměstnanci spíše jako nezajímavé. Nejméně by zaměstnanci uvítali firemní akce s dětmi.

Z výsledků šetření dále vyplývá, že jak ženy, tak muži by uvítali zaměřit WLB nabídku zejména na zdravý životní styl. Ženy i rovněž muži na druhé místo uvedly relaxační workshopy. Třetí místo u žen zaujala práce se stresem a u mužů zvítězily sportovní aktivity. Pokud by byly požadavky rozlišeny s ohledem na generace X a Y, jelikož zastupují více jak tři čtvrtiny všech respondentů. Zástupci generace X požadují v roce 2019 rozšířit WLB nabídku o práci se stresem a relaxační workshopy. Na prvním místě se u generace Y umístily relaxační workshopy, na druhém a třetím místě zdravý životní styl a práce se stresem. Firemní akce pořádané s dětmi nepovažují obě zmíněné generace za důležité.

Od května roku 2018 mají možnost všichni zaměstnanci ve společnosti ŠKODA AUTO konzultovat pracovní nebo osobní problémy s psychologem. Na to, zda zaměstnanci využívají služeb firemního psychologa se dotazovala otázka č. 8. Pouze jeden respondent uvedl, že využívá dostupných konzultací, zbylé tři čtvrtiny respondentů službu nevyužívá. Nedostatek, který vyplývá z daného šetření, souvisí také s tím, že přibližně třetina zaměstnanců dosud o dané možnosti využití služeb nevěděla. Toto zjištění přináší další oblast pro zlepšení v rámci komunikace, podrobněji bude rozebráno v následující kapitole.

7. Návrhy a doporučení

Autorka při analýze současných WLB nástrojů a opatření využila metod jako je popisný způsob poznávání, polostrukturovaný rozhovor (kvalitativní metoda výzkumu) a dotazníkové šetření (kvantitativní metoda CAWI) prostřednictvím on-line platformy Survio. V kapitole č. 3 jsou stanoveny výzkumné otázky, které jsou doplněny o specifické výzkumné otázky. Zprvu byla zjišťována stávající rovnováha mezi soukromým a osobním životem a důsledky nerovnováhy. Následně byla analyzována současná WLB opatření v nákupu a spokojenost zaměstnanců s nimi. Níže jsou na základě analýzy a dostupných informací stručně zodpovězeny výzkumné otázky a na základě zjištěných nedostatků navrhována konkrétní opatření.

7.1 Zhodnocení výzkumných otázek

V následující podkapitole budou stručně shrnuty odpovědi na výzkumné otázky, které byly stanoveny v úvodní části práce.

VO 1 – SVO 1: „Mají zaměstnanci nákupu obě role – rodina a práce v rovnováze?“

Z hlediska optimálního rozdělení času lze jednoznačně říci, že je *rozložení práce pouze u 25 % zaměstnanců optimální*. Značná část respondentů také zůstává v práci přesčas a nezbyvá jim poté mnoho času na rodinu, odpočinek, péči o domácnost a zájmy. Pouze 13 respondentů věnuje rodině tolik času, které je z hlediska rozdělení času považováno za optimální. Z tohoto důvodu lze jednoznačně říci, že většina zaměstnanců v oblasti nákupu nemá obě role vyvážené.

VO 1 – SVO 2: „Jak ovlivňují důsledky nerovnováhy mezi pracovním a osobním životem zdraví zaměstnanců?“ Pokud zaměstnanci považují svůj pracovní a soukromý život jako nevyrovnaný (zjištěno u 37 % respondentů), nejvýrazněji se to projevuje ve formě únavy, stresu, snižování výkonu a poruch spánku. Tyto důsledky by měly být ze strany zaměstnavatele prostřednictvím různých programů zmírňovány.

VO 1: „Jak vnímají nákupčí stávající rovnováhu mezi svým pracovním a osobním životem?“ Na základě zjištěných poznatků lze konstatovat, že zaměstnanci považují své

životní role - rodina a práce spíše v rovnováze. To dokazuje skutečnost, že 63 % všech dotazovaných zaměstnanců je spokojeno se současnou rovnováhou mezi prací a soukromým životem. To znamená, že nákupci vnímají vyvážení rolí rodina a práce spíše v pozitivním slova smyslu. Na druhou stranu optimální rovnováha mezi prací a rodinou byla zjištěna pouze u 25 % dotazovaných zaměstnanců, což detailněji rozebírá SVO 1. V případech, kde byla zjištěna nerovnováha, byly zkoumány její důsledky, podrobnější analýza viz SVO 2.

VO 2 - SVO 1 „Využívají zaměstnanci nákupu aktivně nabídku WLB opatření?“

Ze zkoumaného vzorku vyplývá, že aktivně využívá WLB nabídku pouze 44 % zaměstnanců. Více se WLB akcí účastní starší respondenti generace X, než generace Y, která je výrazně v oblasti nákupu zastoupena. Z hlediska rozdělení pohlaví jednoznačně vyplývá, že WLB nabídku využívají více ženy než muži. Více jak polovina pracovníků nabídku využívá příležitostně nebo vůbec. Nejčastějším důvodem, proč se zaměstnanci WLB aktivit neúčastní, je nevyhovující čas konání. Zpravidla se jedná o kolizi termínů zaměstnanců. Jako druhý nejčastější důvod nákupci uváděli, že se raději věnují své práci. To znamená, že je nabídka natolik nezaujala, aby byli ochotni obětovat svůj čas na úkor nedodělané práce.

VO 2 – SVO 2: „Jaká WLB opatření vnímají zaměstnanci jako nejúčinnější?“

Nebudou-li brány v potaz flexibilní formy práce. Nejčastěji zaměstnanci navštěvují přednášky odborníků, které jsou pro ně současně i nejvíce zajímavé a zároveň je vnímají jako nejvíce přínosné. Po nich následují odborné semináře a aktivity ve vazbě na zdraví. Sportovních aktivit se účastní nejméně a zaměstnanci o ně nejeví velký zájem. U zaměstnankyň bylo navíc zjištěno, že se zajímají více o aktivity související se zdravím než muži.

VO 2 – SVO 3: „Napomáhá mobilní práce zaměstnancům sladit pracovní a osobní život?“ Pokud zaměstnanec může pracovat z domova v kombinaci se standardní formou úvazku, je potvrzeno, že právě tato forma umožňuje lépe skloubit jejich pracovní a rodinný život. Na druhou stranu této možnosti práce z domova může využívat pouze polovina dotazovaných zaměstnanců.

VO 2: „Jak zaměstnanci hodnotí současnou WLB nabídku organizovanou Nákupní Akademií?“ Pokud zaměstnanci dané WLB nabídky využívají, takto činí méně než polovina dotazovaných, dochází prostřednictvím těchto nástrojů k lepšímu skloubení práce

a soukromého života. Nejvíce umožňuje sladit pracovní a osobní život práce z domova, tato forma je doplňkem ke standardnímu úvazku. Zaměstnanci shledávají jako účinný a zároveň i zajímavý nástroj také přednášky odborníků, na kterých se mohly dozvědět spoustu nových informací například o syndromu vyhoření, spánkovém režimu, motivaci apod.

Celkový projekt WLB v oblasti nákupu lze hodnotit jako přínosný. Nejvíce umožňuje zaměstnancům zlepšovat jejich rovnováhu zejména *možnost flexibilního úvazku práce z domova* v kombinaci se standardním úvazkem. Pozitivně jsou také hodnoceny *přednášky odborníků, odborné semináře a aktivity ve vazbě na zdraví*.

7.2 Doporučení na zlepšení konceptu WLB

Z provedeného šetření vyplynulo několik klíčových nedostatků, kterým chce autorka věnovat pozornost v rámci doporučení na zlepšení stávající situace. Navrhovanými doporučeními, které jsou podrobněji rozvedeny níže, jsou:

- upravit interní komunikaci programu WLB v oblasti nákupu (redukce nástrojů v důsledku přeinformovanosti),
- přizpůsobení WLB a komunikace s rozlišením přístupu ke generaci X, Y, Z,
- zaměřit WLB nabídku na zdravý životní styl (relaxační workshopy, práce se stresem)
- upravit nabídku sportů (online anketa na Týmovém webu Nákupní Akademie),
- rozšířit flexibilní formy práce na oddělení (částečný úvazek, sdílené místo).

Zásadní nedostatek je shledáván ve *vnitrofiremní komunikaci*. Ačkoliv mají zaměstnanci několik možností, jak se mohou o aktuálně nabízených WLB aktivitách dozvědět, stávající komunikaci v této oblasti lze považovat za nedostačující. Nejčastěji uváděným důvodem, proč se zaměstnanci WLB aktivit neúčastní, je jejich nevyhovující čas konání. Zde ze strany Nákupní Akademie nelze doporučit žádné konkrétní opatření. Důvodem je skutečnost, že je velice obtížné se při druhu práce nákupních přizpůsobit všem jejich termínům. Nákupní Akademie se vždy snaží skloubit požadavky externích přednášejících s časovými možnostmi zaměstnanců, což je mnohdy velice náročné. Na druhou stranu lze zavést určitá opatření, která by zlepšila a zkvalitnila vnitrofiremní komunikaci. Podnětem pro toto opatření je nedostatek informací o nabídce, což bylo třetím nejčastěji uváděným důvodem, proč

nákupčí WLB akce nenavštěvují. Z toho důvodu autorka doporučuje zaměřit se na takové nástroje, které vyhovují zaměstnancům nejvíce. Jak vyplývá z teorie, kde uvádí autorka Iliff viz kapitola 1.4, že v interní komunikaci platí pravidlo, že méně je někdy více. Neustálé přeposílání e-mailu a sdělování informací prostřednictvím všech různých kanálů poté může vyústit v tzv. přeinformovanost. V souvislosti s tím, že Nákupní Akademie k zveřejňování WLB nabídky využívá všechny nástroje viz kapitola 1.4, je doporučováno zaměřit se pouze na ty nástroje, které zaměstnancům vyhovují nejvíce. K tomu je nezbytné, aby byl proveden další průzkum, který by se zabýval nástroji interní komunikace, další informace k doporučení jsou dostupné v následující kapitole 7.3.

Dále bylo zjištěno, že přibližně čtvrtina respondentů doposud nevěděla o možnosti využití služeb firemního psychologa. Této služby mohou využívat všichni zaměstnanci společnosti ŠKODA AUTO a za její organizaci není zodpovědný útvar Nákupní Akademie. Zaměstnanci byli o této možnosti informováni prostřednictvím zaměstnaneckého portálu, kde byla umístěna zpráva o zavedení této služby. Nákupní Akademie tuto informaci šířila na pravidelných setkáváních zaměstnanců, přesto se jeví tento komunikační kanál jako nedostačující.

Zaměstnanci jsou o akcích informováni prostřednictvím pracovního e-mailu, kde se vždy před konáním akce rozesílá oficiální pozvánka. Informace jsou dále umístěny na Týmovém webu anebo jsou součástí interního magazínu pro zaměstnance tzv. „Béčko“. Jak je zřejmé, kanálů, jak se zaměstnanci mohou dozvědět o nabídce, existuje mnoho. Úskali spočívá v tom, že na oddělení nákupu dochází v souvislosti s nesprávnou či nedostatečnou komunikací k tomu, že samotní nákupčí nemají dostatek informací o WLB nabídce a opatřeních, která mohou ve firmě využívat. Nákupní Akademie by proto měla kromě zavádění samotných WLB opatření *implementovat i taková opatření, která by podporovala vnitrofiremní komunikaci v souvislosti s tématy sladování pracovního a soukromého života* viz Junová (kapitola 2.4).

Další doporučení souvisí s nevyvážeností rolí rodina a práce viz SVO 1. Ačkoliv jsou nákupčí převážně spokojeni s jejich rovnováhou mezi pracovním a osobním životem, u více jak tří čtvrtin dotazovaných bylo zjištěno, že z hlediska rozdělení času je rozdělení životních oblastí práce a rodiny optimální pouze u 25 % zaměstnanců. To je také podloženo i častým výskytem přesčasů v této oblasti. Tuto nerovnováhu se snaží zaměstnanci vyvažovat pomocí

práce z domova, která je mezi zaměstnanci shledávána jako velmi přínosná. Další možností, která by pomohla mnoha zaměstnancům lépe skloubit práci a rodinu, je *rozšíření alternativních forem práce na oddělení*. Řešením může být například zvýšení nabídky částečných úvazků. Na některé pozice je velice obtížné tuto formu úvazku aplikovat, nicméně se do budoucna plánuje zavádění sdílených pracovních míst. To umožní dvěma pracovníkům se zkráceným úvazkem sdílet jedno pracovní místo a vytvářet tak jeden standardní úvazek. I toto řešení by mohlo pro nákup představovat jisté zlepšení v oblasti vyváženosti životních rolí. Zaměstnankyním jsou také po návratu z MD/RD nabízeny částečné úvazky, což je v kompetenci personalistů. Z informací polostrukturovaného rozhovoru viz Příloha B vyplývá, že tato spolupráce personálního útvaru s ženami po MD/RD je spíše nedostatečná.

Zaměstnanci by v roce 2019 uvítali *zaměřit WLB nabídku na zdravý životní styl*. Aktivita ve vazbě na zdraví představovaly v letech 2017-2018 největší část rozpočtu. I přesto, že Nákupní Akademie organizuje spoustu akcí, které se zdravím zaměstnanců souvisí, nákupčí by požadovali nabídku rozšířit mnohem více. Tuto skutečnost lze přisuzovat tomu, že je v oblasti nákupu značně zastoupena generace Y, která považuje životní styl jako jeden z nejdůležitějších aspektů jejich života.

Z dotazníkového šetření plyne, že by zaměstnanci uvítali *zavést na oddělení nákupu relaxační workshopy*, což souvisí také s tím, že se nerovnováha u nákupčích projevuje především ve formě únavy, stresu a snižování výkonnosti. Dalším doporučením pro Nákupní Akademii je *zavést program, který by se zaměřoval na práci se stresem*. Nákupní Akademie musí zprvu vytvořit poptávku na externího dodavatele a poté na základě výběrového řízení uzavřít smlouvu s vhodným dodavatelem viz příloha B. Autorka by doporučovala opatření zavést formou seminářů, čímž se docílí bližšího kontaktu se zaměstnanci. Jako vhodné řešení autorka shledává již zmiňované EA programy (viz kapitola 3.3), které jsou založeny na principu důvěrné poradenské služby, která je poskytována kvalifikovanými odborníky, jako jsou psychologové, psychoterapeuti, nebo také právníci a finanční poradci.

Stávající nabídku sportovních aktivit shledávají zaměstnanci spíše jako nedostatečnou a zároveň požadují, aby se v roce 2019 na ně více zaměřilo, proto *je doporučováno upravit nabídku sportů*. Aktivita zaměřené na sport jsou z hlediska finančního pro oddělení nejméně nákladné, a tak toto zjištění nemusí pro oddělení představovat nic zásadního. Autorka

doporučuje provést online anketu na Týmovém webu Nákupní Akademie, kde by zaměstnanci mohli hlasovat, jaký sport by uvítali místo stávající nabídky. Toto řešení je z hlediska Nákupní Akademie přípustné, jelikož nepřináší oddělení až tak vysoké náklady, ve srovnání například s aktivitami zaměřenými na zdraví.

Posledním návrhem pro oddělení nákupu je přizpůsobovat nabídku dle rozdělení zaměstnanců s ohledem na generace na trhu práce. Již v úvodu je zmíněno, že každá generace má na práci, rodinu, životní styl, jiný úhel pohledu, a tedy i požadavky se napříč generacemi liší.

7.3 Ekonomické zhodnocení návrhů

Výše zmíněná doporučení budou podrobena časové a finanční náročnosti. Nejdůležitější návrhy jsou zobrazeny v Tabulce č. 4. Zejména časová náročnost byla stanovena na základě kvalifikovaného odhadu a konzultace s pracovníkem Nákupní Akademie.

Tabulka 4: Finanční a časové zhodnocení návrhů

Návrh	Náročnost		Komentář
	finanční (v Kč bez DPH)	časová (v hod)	
Úprava nástrojů interní komunikace	8 325	25	Průzkum – vhodnost nástrojů
Kurz: Jak vést generaci X, Y, Z	5 900	8	Firma MotivP s.r.o.
Relaxační workshopy a práce se stresem	26 670	3 měsíce	Poptávání vhodných dodavatelů
Úprava nabídky sportů	1 000	3	Online anketa na Týmovém webu

Zdroj: vlastní zpracování

Úprava nástrojů interní komunikace

Jak bylo zmíněno v kapitole 7.2 nástrojů pro uveřejňování nabídky WLB opatření existuje opravdu mnoho, a i přesto dochází k tomu, že jsou zaměstnanci nedostatečně informováni. Již zmiňovaným doporučením je upravit nástroje interní komunikace, resp. snížit počet kanálů, které mohou v konečném výsledku způsobovat přeinformovanost viz kapitola 1.4. Z toho důvodu je doporučováno provést dodatečný průzkum, který by se zabýval účinností

jednotlivých kanálů v návaznosti na požadavky s rozlišením na generaci X, Y, Z. Na základě zjištěných výsledků by došlo k odstranění takových nástrojů, které zaměstnanci vnímají jako nejméně účinné nebo nevhodné.

Časová náročnost tohoto návrhu poté zahrnuje přípravu online dotazníku, který by zjišťoval, jakým způsobem by se zaměstnanci chtěli dozvídat o aktivitách WLB v oblasti nákupu. Přibližný čas na tvorbu dotazníku byl odhadnut na 30 hod. Čas zahrnuje sestavení dotazníku (10 hod), korekci, převedení do elektronické podoby, schválení, pilotní šetření (5 hod) a konečné vyhodnocení výsledků (10 hod). Tento návrh nepředstavuje pro oblast nákupu žádné další dodatečné náklady, protože realizace tohoto opatření je v kompetenci zaměstnance, který má WLB v oblasti nákupu na starost. Na druhou stranu lze náklady vyčíslit v souvislosti se mzdou pracovníka, a to jako násobek průměrné hodinové mzdy a časové náročnosti. Pozice pracovníka Nákupní Akademie spadá do kategorie „specialisté v oblasti vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů“. Průměrná hrubá mzda pracovníka na této pracovní pozici za rok 2018 dle CZ-ISCO činí 51 258 Kč (ISPV, 2019).

Rok 2019 má 251 pracovních dnů, celkem 2008 pracovních hodin a po odečtení dovolené – 4 týdny, odpracuje zaměstnanec 1848 hod, to je měsíčně průměrně 154 hodin (Plánovací kalendář.eu, 2019). Průměrná hrubá hodinová mzda poté činí 333 Kč/hod. Náklady na úpravu interních nástrojů jsou poté vyčísleny na 8 325 Kč.

Kurz: Jak vést generaci X, Y, Z

Dalším zmíněným návrhem je zaměření WLB nabídky a komunikace s rozlišením na generace. Z toho důvodu je doporučováno, aby pracovník Nákupní Akademie navštívil kurz, který se zabývá specifiky jednotlivých generací. V roce 2019 agentura MotivP s. r. o nabízí celkem 5 kurzů, které se konají vždy ve skupině 5-12 lidí (MotivP, 2019).

Relaxační workshopy a práce se stresem

Ceny relaxačních workshopů se v průměru pohybují kolem 2 tis. Kč na hodinu bez DPH. Nákupní Akademie organizuje zpravidla jednodenní kurzy, celkem tedy 8 hodin. Předpokládané náklady činí na jeden kurz 16 tis. Kč. Zprvu by byl zahájen pilotní seminář a s ohledem na zpětnou vazbu by se realizovaly další semináře. Je důležité, aby byl vybrán vhodný dodavatel, což může představovat proces až 3 měsíců.

Ačkoliv Nákupní Akademie organizuje semináře a přednášky, které se zaměřují na práci se stresem, i přesto zaměstnanci požadují, aby jim byla nabídka více přizpůsobena. Z toho důvodu autorka doporučuje uspořádat přednášku odborníka nad rámec standardního plánu, cena přednášek odborníků se pohybuje kolem 10 tis. Kč. Časová náročnost zahrnuje poptávání dodavatele, což může trvat jako v předchozím případě až 3 měsíce. Samotné vytvoření poptávky pracovníkem trvá až 2 hod, finanční náklady poté činí cca 670 Kč. Celkem jsou náklady na relaxační workshopy a práci se stresem vyčísleny na 26 670 Kč.

Úprava nabídky sportů

Aby bylo zjištěno, o jaké sportovní aktivity mají zaměstnanci nákupu zájem, je doporučováno provést online anketu na Týmovém webu Nákupní Akademie. Možnosti by měly být zvoleny s ohledem na dostupnost sportů v Mladé Boleslavi. Zpracování a umístění ankety by představovalo přibližně 3 hodiny času. Tento odhad byl stanoven na základě kvalifikovaného odhadu pracovníka Nákupní Akademie. Jak již bylo zmíněno výše, průměrná hrubá hodinová mzda činí 333 Kč/hod. Náklady na úpravu nabídky sportů poté činí 1 tis. Kč.

Závěrem lze říci, že z hlediska Nákupní Akademie jsou návrhy realizovatelné a z hlediska nákladů i finančně přijatelné. Celkové náklady na realizaci všech opatření jsou vyčísleny na 41 895 Kč.

Závěr

Společnost ŠKODA AUTO se řadí k nejvýznamnějším průmyslovým podnikům v České republice a dlouhodobě patří ke klíčovým hráčům v oblasti společenské odpovědnosti CSR. Jednou ze strategických oblastí, na kterou se mimo jiné zaměřuje CSR společnosti je péče o zaměstnance, která zahrnuje různé benefity, péči o jejich zdraví a vychází z dobrovolného rozhodnutí společnosti. Společnost nabízí i možnosti alternativních úvazků, které napomáhají zlepšovat rovnováhu mezi pracovními povinnostmi a osobním životem. Všechny tyto aktivity nejsou společností prezentovány jako součást koncepce WLB, takto činí pouze oblast nákupu.

V této práci se autorka zabývala tím, jak oddělení nákupu přistupuje k tématu WLB a jaké konkrétní důvody doprovázejí jeho snahu o to, aby zmíněná harmonizace nebyla uvedena pouze na papíře, což není mnohdy v praxi snadné. Koncept WLB byl v oblasti nákupu zaveden koncem roku 2016, kdy dosud neproběhlo žádné jeho zhodnocení. Cílem práce bylo na základě zhodnocení konceptu WLB v oblasti nákupu navrhnout vhodná opatření, a to na základě zjištěných nedostatků.

Zprvu byla zjišťována stávající rovnováha mezi soukromým a osobním životem a důsledky její nerovnováhy, tím se zabývala první výzkumná otázka. Ačkoliv jsou nákupci převážně spokojeni s jejich rovnováhou mezi pracovním a osobním životem, bylo zjištěno, že z hlediska rozdělení času je rozdělení životních oblastí práce a rodiny optimální pouze u třetiny zaměstnanců. Téměř každý druhý zaměstnanec zůstává v práci přesčas, což dokazuje i to, že zaměstnanci nákupu také zůstávají spíše v práci přesčas, než aby si brali nedokončenou práci domů. Nejvíce času v zaměstnání věnuje nejmladší generace na trhu práce - generace Z, která zároveň věnuje nejméně času svým zájmům, než například zástupci generace Y.

Následně byla podrobena analýze současná WLB opatření a spokojenost zaměstnanců s nimi, což zjišťovala druhá výzkumná otázka. Nerovnováhu životních rolí mohou zaměstnanci vyvažovat pomocí práce z domova a zaměstnanci její zavedení hodnotí velmi pozitivně. Kladně jsou zaměstnanci hodnoceny i přednášky odborníků, odborné semináře

a aktivity ve vazbě na zdraví. V těchto oblastech je doporučováno nadále pokračovat a rozvíjet se.

Nerovnováha mezi pracovním a osobním životem se u zaměstnanců projevuje v podobě únavy, stresu, snižování výkonu a poruch spánku. Z toho důvodů i značná část zaměstnanců požaduje v budoucnu věnovat větší pozornost práci se stresem a zavést na oddělení relaxační workshopy. Oblast nákupu implementovala v letech 2017-2018 mnoho opatření, aktivně je využívá méně než polovina zaměstnanců. V návaznosti na to byly zjištěny určité nedostatky v oblasti vnitrofiremní komunikace. Z toho důvodu je doporučeno eliminovat počet komunikačních kanálů, kterými je WLB nabídka komunikována a která v konečném efektu může způsobovat tzv. přeinformovanost.

V roce 2019 je doporučováno zaměřit WLB nabídku na zdravý životní styl zaměstnanců. Aktivity ve vazbě na zdraví představovaly v letech 2017-2018 největší část rozpočtu. I přesto, že Nákupní Akademie organizuje spoustu akcí, které se zdravím zaměstnanců souvisí, zaměstnanci nákupu by požadovali nabídku rozšířit mnohem více. Tuto skutečnost lze přisuzovat tomu, že je v oblasti nákupu značně zastoupena generace Y, která považuje životní styl jako jeden z nejdůležitějších aspektů jejich života. Nejméně nákladné jsou pro Nákupní Akademii sportovní aktivity, ty zaměstnanci vnímají jako nejméně zajímavé. V této oblasti je doporučováno, aby došlo k úpravě nabídky sportů.

Oblast nákupu vychází z předpokladu, že pouze řádně odpočínutý a spokojený pracovník odvádí svou práci svědomitě a pomáhá spoluvytvářet příznivé pracovní prostředí nejen pro sebe, ale i pro ostatní spolupracovníky. To znamená, že úsilí zaměstnavatele, aby nebyla práce v rozporu s osobním životem pracovníků, může být při vhodném nastavení WLB konceptu výhodné pro obě strany pracovněprávního vztahu.

Citace

ARMSTRONG, Michael. 2009. *Odměňování pracovníků*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael. 2017. *Armstrong's handbook of human resource management practise*. 14th ed. New York: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-7411-9.

APROFES s. r. o. 2015. Work-life-balance. In: *Aprofes.cz* [online]. [cit. 2018-11-10]. Dostupné z: <https://www.aprofes.cz/work-life-balance/>

ASSESSMENT SYSTEMS. 2019. Employee Assistance. In: *E-a.cz* [online]. [cit. 2019-02-10]. Dostupné z: <https://e-a.cz>

BEARDWELL, Julie a Amanda THOMPSON. 2017. *Human Resource Management: A contemporary approach*. 8th ed. Great Britain: Pearson Education Limited. ISBN 9781292119595.

BIČÁKOVÁ, Olga. 2008. Jaké jsou flexibilní formy zaměstnávání? In: *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. [cit. 2018-09-10]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/5793>

BLOOM, Nicholas et al. 2013. *Does working from home work? Evidence from a chinese experiment* [online]. Cambridge: National Bureau of Economic Research, 2013 [cit. 2018-10-20]. ISBN neuvedeno. Dostupné z: <https://nbloom.people.stanford.edu/sites/g/files/sbiybj4746/f/wfh.pdf>

BLOOM, Nicholas. 2014. To raise productivity, let more employees work from home. In: *Harvard Business Review* [online]. [cit. 2018-10-10]. Dostupné z: <https://hbr.org/2014/01/to-raise-productivity-let-more-employees-work-from-home>

BOHÁČOVÁ, Kateřina, Lucie RYNTOVÁ a Markéta TICHÁ. 2012. *Lidé jsou to nejcennější, co máte: prarodinná opatření ve firmách*. Praha: Aperio. [cit. 2018-10-10]. ISBN 978-809-0430-112. Dostupné z: http://www.aperio.cz/data/1/APERIO_Lide-jou-to-nejcennejsi_Prorodinna-opatreni-ve-firmach.pdf

BPS. 2018. Výzvy českého trhu práce – flexibilita a mobilita práce. In: *Byznys pro společnost.cz* [online]. [cit. 2019-02-25]. Dostupné z: <https://byznysprospolecnost.cz/vyzvy-ceskeho-trhu-prace-flexibilita-a-mobilita-prace/>

BRONČEKOVÁ, Katarína. 2010. X, Y, Z – tři písmena, tři nejvýraznější generace současnosti. In: *HR Forum* [online]. [cit. 2018-11-10]. Dostupné z: <http://www.hrforum.cz/x-y-z-tri-pismena-tri-nejvyraznejsi-generace-soucasnosti/>

SMITH, J. a Tommy NICHOLS. 2015. Understanding the Millennial Generation. In: *Researchgate.net* [online]. [cit. 2019-02-07]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/324922926_Understanding_the_Millennial_Generation

DIZAHO, Esther K., Rohani SALLEH a Azrai ABDULLAH. 2017. Achieveing work life balance through flexible work schedules and arrangements. *Global Business and Management Research*. In: *ProQuest.com*. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/1903433226?accountid=17116>

DUTCHER, E. Glenn. 2012. The effects of telecommuting on productivity: An experimental examination. The role of dull and creative tasks. *Journal of Economic Behaviour & Organization* [online]. **84**(1): 355–363 [cit. 2018-11-10]. ISSN neuvedeno. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0167268112000893>

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-347-9.

EUROSTAT. 2017. *Final report of the expert group on quality of life indicators 2017 edition* [online]. Luxembourg: Publications Office of the EU, 2017 [cit. 2018-10-10]. ISBN 978-92-79-66085-6. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/7870049/7960327/KS-FT-17-004-EN-N.pdf/f29171db-e1a9-4af6-9e96-730e7e11e02f>

GILLERNOVÁ, Ilona, Vladimír KEBZA a Milan RYMEŠ. 2011. *Psychologické aspekty změn v české společnosti: člověk na přelomu tisíciletí*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-802-4727-981.

GOLA, Petr. 2018. Výhody a nevýhody práce z domova. In: *e15.cz* [online]. [cit. 2018-02-11]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/finexpert/vydelavame/vyhody-a-nevyhody-prace-z-domova-jsou-to-tyto-1347420>

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

HAYMAN, Jeremy a Erling RASMUSSEN. 2013. Gender, caring, part-time employment and work/life balance. *Employment Relations Record*. **13**(1): 45–58. ISSN 1444-7053

HEATHFIELD, Susan M. 2014. Advantages and Disadvantages of Flexible Work Schedules? In: *Human Resources.about.com* [online]. [cit. 2018-09-10]. Dostupné z: http://humanresources.about.com/od/employeebenefits/f/flex_schedules.htm

HENZLOVÁ, Markéta. 2015. Čeští Millennials chtějí WLB. In: *Studenta.cz* [online]. [cit. 2018-11-10]. Dostupné z: <https://www.studenta.cz/work/kariera/cesti-millennials-chteji-work-life-balance-a-o-tisic-korun-v-r~st:article:3256/>

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

CHOVANEK, Tomáš a Hana MATYÁŠOVÁ. 2013. *Metodika pro zaměstnavatele pro oblast alternativních pracovních úvazků* [online]. Týn nad Vltavou: Občanské sdružení Pomoc. [cit. 2018-02-20]. ISBN neuvedeno. Dostupné z: <http://www.pomoc-tyn.cz/public/Metodika%20pro%20zaměstnavatele%20NET.pdf>

ILIFF, Rebekah. 2018. Best Practices for Effective Internal Communications. In: *Forbes* [online]. [cit. 2018-01-08]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2016/08/12/best-practices-for-effective-internal-communications/#17cf43657292>

IPSV. 2019. Aktuální výsledky šetření. In: *ISPV.cz* [online]. [cit. 2019-03-20]. Dostupné z: <https://www.ispv.cz/cz/Vysledky-setreni/Aktualni.aspx>

JELÍNKOVÁ, Hana. 2008. Když zaměstnavatel podá pomocnou ruku v řešení osobních problémů. In: *HR forum* [online]. [cit. 2019-02-10]. Dostupné z: <http://hrforum.peoplemanagementforum.cz/cs/i/kdyz-zamestnavatel-poda-pomocnou-ruku-v-reseni-osobnich-problemu/>.

JOUZA, Ladislav. 2018. Stres na pracovišti – právní úprava. In: *Epravo.cz* [online]. [cit. 2018-01-18]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/stres-na-pracovisti-pravni-uprava-107489.html>

JUNOVÁ, Blanka. 2012. Čas pro změnu: k rovnováze práce a soukromí. In: *Práce na dálku* [online]. [cit. 2018-01-10]. Dostupné z: <http://www.pracenadalku.cz/portals/0/ebook/cas-pro-zmenu-pdf.pdf>

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

KELLER, Jan. 2009. *Soumrak sociálního státu*. Praha: Sociologické nakladatelství. ISBN 978-80-7419-017-9.

KILBER, Jennifer, Allen BARCLAY a Douglas OHMER. 2014. Seven Tips for Managing Generation Y. *Journal of Management Policy and Practice* [online]. **15**(4): 85-86 [cit. 2019-02-05]. ISSN neuvedeno. Dostupné z: http://www.na-businesspress.com/JMPP/BarclayA_Web15_4_.pdf

KOCIÁNOVÁ, Renata. 2012. *Personální řízení: Východiska a vývoj*. 2. vyd. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-2473269-5.

KRÁTKÁ, Petra. 2014. Liga flexibilních zaměstnavatelů: Komerční banka, a.s. In: *flexibilni.cz* [online]. [cit. 2019-02-10]. Dostupné z [www: http://www.flexibilni.cz/liga-flexibilnich-zamestnavatelu/flexiliga/ibm-ceska-republika/](http://www.flexibilni.cz/liga-flexibilnich-zamestnavatelu/flexiliga/ibm-ceska-republika/).

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

LAUDER, Silvia. 2017. IBM obrací a ruší práci z domova. In: *Respekt.cz* [online]. [cit. 2018-12-12]. Dostupné z: <https://www.respekt.cz/denni-menu/ibm-obraci-a-rusi-praci-z-domova-nejlepsi-napady-prichazeji-pri-setkavani-v-kuchynce>

LUŽAIĆ, Anna. 2008. Alternativní pracovní úvazky. In: *HR forum* [online]. [cit. 2018-12-10]. Dostupné z: <http://hrforum.peoplemanagementforum.cz/cs/i/alternativni-pracovni-uvazky/>.

MANPOWER. 2009. Zapojení flexibilní pracovní síly v personální strategii: Výsledky průzkumu Česká republika. In: *Manpower.cz* [online]. [cit. 2019-02-13]. Dostupné z: <http://www.manpower.cz/images/Role-flexibilni-pracovni-sily-v-personalni-strategii.pdf>.

MOTIVP. 2019. Otevřený kurz MotivP: Jak vést generaci Y a Z. In: *MotivP.cz* [online]. [cit. 2019-03-01]. Dostupné z: https://www.motivp.com/shop/video/Jak-vest-generaci-Y-a-Z?gclid=CjwKCAjwstfkBRBoEiwADTmnEOVs6RZ8yk3sfEM4-vDk6JC662fjYNpHFFOuT-X3J6iXl9asQE5rURoCBrwQAvD_BwE

OMAR, Khan F. a Fazili I. ASIF. 2016. Work life balance: A conceptual review. *Journal of Strategic Human Resource Management* [online]. 5(2): 22-23 [cit. 2019-03-02]. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/1839187406?accountid=17116>

PELC, Vladimír. 2011. *Zaměstnanecké benefity v roce 2011*. Praha: Leges. ISBN 978-80-87212-66-0.

PICKETT, Patricia. 2018. Who Is Generation C, and What Are They All About? In: *The balance.com* [online]. [cit. 2018-13-10]. Dostupné z: <https://www.thebalance.com/who-is-generation-c-and-what-are-they-all-about-2071937>

PLAMÍNEK, Jiří. 2008. *Sebepoznání, sebeřízení a stres: praktický atlas sebezvládní*. 2. vyd. Praha: GRADA Publishing. ISBN 9788024725932.

Plánovací kalendář EU. 2019. Plánovací kalendář. In: *Planovacikalendar.eu* [online]. [cit. 2019-03-01]. Dostupné z: <https://www.planovacikalendar.eu>

PROFESIA CZ. 2013. Ubývá zaměstnanců s nefinančními benefity. In: *Platy.cz* [online]. [cit. 2018-10-13]. Dostupné z [www:http://www.platy.cz/analyzy/ubyva-zamestnancu-s-nefinancnimi-benefity/50074](http://www.platy.cz/analyzy/ubyva-zamestnancu-s-nefinancnimi-benefity/50074).

PYÖRIÄ, Pasi. 2011. Managing telework: risks, fears and rules. *Management Research Review* [online]. **34**(4): 386–399 [cit. 2018-10-13]. ISSN: 2040-8269. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/01409171111117843>

RYDVALOVÁ, Renata a Blanka JUNOVÁ. 2011. *Jak sladit práci a rodinu: a nezapomenout na sebe*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-802-4735-788.

SOCHOROVÁ, Petra, Martina MINÁROVÁ a Jana RIEBOVÁ. 2013. *Flexibilní pracovní úvazky* [online]. Praha: People Management Forum [cit. 2018-10-13]. ISBN neuvedeno. Dostupné z: http://www.aperio.cz/zdrava-firma-2014/doc/21_PMF_Flexibilni_pracovni_uvazky.pdf

SOKAČOVÁ, Linda, KOLÁŘOVÁ, Jitka. 2010. *Slabikář inovativních nástrojů pro sladování osobního a pracovního života: WLB*. Ústí nad Labem: Centrum komunitní práce. ISBN 978-80-254-8038-0.

STEINEROVÁ Magdaléna, Andrea VÁCLAVÍKOVÁ a Radomír MERVART. 2010. Společenská odpovědnost firem: Průvodce nejen pro malé a střední podniky. In: *Business Leaders Forum* [online]. [cit. 2018-04-10] Dostupné z: https://csr-online.cz/wp-content/uploads/2018/09/BLF_pruvodce_CSR.pdf

ŠEBEK, Petr. 2014. Liga flexibilních zaměstnavatelů: IBM Česká republika. In: *flexibilni.cz* [online]. [cit. 2019-02-09]. Dostupné z [www:http://www.flexibilni.cz/liga-flexibilnich-zamestnavatelu/flexiliga/ibm-ceska-republika/](http://www.flexibilni.cz/liga-flexibilnich-zamestnavatelu/flexiliga/ibm-ceska-republika/).

ŠMORANCOVÁ ŠRAIBOVÁ, Nikola. 2015. Těžký život generace Y. In: *Psychologie.cz* [online]. [cit. 2018-12-10]. Dostupné z: <https://psychologie.cz/tezky-zivot-generace-y/>

ŠKODA AUTO a. s. 2019. Grantové programy. In: *Skoda-auto.cz* [online]. [cit. 2018-02-02]. Dostupné z: <http://www.skoda-auto.cz/novinky/novinky-detail/2019-02-07-grantove-programy>

ŠKODA AUTO a. s. 2018. *Výroční zpráva 2017* [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO a. s. [cit. 2018-12-10]. Dostupné z: <https://cdn.skoda-storyboard.com/2018/03/skoda-annual-report-2017.c5a29f2a9b556d42158ef72031b710f3.pdf>

TETŘEVOVÁ, Liběna. 2011. Corporate Social Responsibility In The Czech Gambling Industry. In: *Researchgate* [online]. [cit. 2018-02-10]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/228462230_CORPORATE_SOCIAL_RESPON_SIBILITY_IN_THE_CZECH_GAMBLING_INDUSTRY

TÉZLI, Annette, Anne H. GAUTHIER. 2009. Balancing Work and Family in Canada: An Empirical Examination of Conceptualizations and Measurements. *Canadian Journal of Sociology* [online]. **34**(2): 435-436 [cit. 2018-16-10]. ISSN neuvedeno. Dostupné z: https://soci.ucalgary.ca/manageprofile/sites/soci.ucalgary.ca.manageprofile/files/unitis/publications/1-7539152/Tezli__Gauthier_2009.pdf

ULIČNÁ, Štěpánka. 2012. Význam a prostředky interní komunikace. In: *Gnostika.cz* [online]. [cit. 2019-02-10]. Dostupné z: <http://www.gnostika.cz/Wp-content/uploads/Clanek-Vyznam-a-prostredky-interni-komunikace-ve-firme.pdf>

VALENTOVÁ Klára. 2017. Práce z domova – výhody a nevýhody, plánované změny. In: *Právníprostor* [online]. [cit. 2018-28-10]. Dostupné z: <https://www.pravniprostor.cz/clanky/pracovni-pravo/prace-z-domova-vyhody-a-nevyhody-planovane-zmeny>

ZADRAŽILOVÁ, Dana. 2010. *Společenská odpovědnost podniků: transparentnost a etika podnikání*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-192-5.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.

Intranet ŠKODA AUTO a. s.

Seznam příloh

Příloha A	Informovaný souhlas	95
Příloha B	Polostrukturovaný rozhovor	96
Příloha C	Přehled WLB pro nákup v roce 2017	99
Příloha D	Online dotazník.....	100
Příloha E	Výsledky dotazníkového šetření	104

Příloha A Informovaný souhlas

INFORMOVANÝ SOUHLAS

Informovaný souhlas týkající se diplomové práce na téma:

„WLB ve vybrané společnosti“

Žádám Vás o souhlas s poskytováním výzkumného materiálu ve společnosti ŠKODA AUTO, a. s. pro výzkumnou část diplomové práce. Děkuji za Vaši ochotu poskytnout bližší informace v oblasti WLB problematiky a žádám Vás tímto o poskytnutí souhlasu se zpracováním Vámi poskytnutých informací.

Témata:

Pilotní projekt WLB v oblasti Nákupu
Flexibilní formy práce
Komunikace
Mateřská/Rodičovská dovolená
Financování projektu
Metodika zavádění nových opatření

Bc. Alena Nazarenková

Podpis:

Podle zákona č. 101/2000 sbírky o ochraně osobních údajů ve znění pozdějších předpisů uděluji souhlas s účastí a s poskytnutím výzkumného materiálu.

V.....dne.....Podpis:.....

Příloha B Polostrukturovaný rozhovor

Polostrukturovaný rozhovor na téma WLB ve společnosti ŠKODA AUTO a. s. v oblasti Nákupu

A. Rozhovor se specialistou na kompetenční management – Nákupní Akademie

I. Základní informace o WLB

Jaký byl prvotní podnět zahájení WLB projektu v oblasti nákupu?

Požadavek na zavedení konceptu WLB vyšel z výsledků prováděného průzkumu tzv. Stimmungsbarometer. Jedná se o anketu, jejíž výsledky mají ukázat jaké rozpoložení ve firmě panuje, a to nejen v naší společnosti, ale v celém koncernu Volkswagen.

Kdy byl projekt zahájen a bude ukončen?

Projekt byl zahájen koncem roku 2016. V současné době jeho ukončení neplánujeme. Bude se spíše rozvíjet dle potřeb zaměstnanců. Důvodem je to, že mají zaměstnanci náročné zaměstnání a těmito aktivitami se snažíme jim to kompenzovat.

Je pro Vás důležité, aby zaměstnanci dokázali sladit pracovní a osobní život?

Samozřejmě, že ano, když budou zaměstnanci spokojeni v práci, tak i v osobním životě. Myslím si, že obě tyto roviny se prolínají. Proto pod záštitou Nákupní Akademie realizujeme takové aktivity, které tuto zaměstnancovu spokojenost zvýší a mohou se odreagovat od svého zaměstnání. Nicméně zásadní spokojenost vychází z jejich konkrétní pracovní pozice, což už bohužel jako Nákupní Akademie ovlivnit nedokážeme. Je důležité také najít rovnováhu jak pro zaměstnance, ale i pro zaměstnavatele. Z toho důvodu investujeme do takových kurzů a aktivit, které nám poté přinesou výhody v podobě spokojených zaměstnanců, kteří mají svůj pracovní a osobní život v rovnováze.

II. Flexibilní formy práce

Je pro zaměstnance nákupu možné využívat alternativní formy práce v souvislosti s jejich náplní práce? V případě, že ne proč?

Každá alternativní forma práce musí být zhodnocena v souvislosti s pracovní náplní, která je v oblasti nákupu opravdu různorodá. Ne všichni pracovníci nakupují automobilové díly. Vedle specialistů (nákupčích) tu jsou také vedoucí, koordinátoři, asistenti a sekretářky.

1. flexibilní pracovní doba

Pružná pracovní doba u nás na oddělení funguje. Zaměstnanec musí být vždy od 9:00 - 14:00 hod k dispozici. Tato flexibilní pracovní doba závisí na pracovní pozici. Pružnou pracovní dobu mají nastavenou všichni zaměstnanci na technickohospodářské pozici. Kdyby nebyl zaměstnanec v této době k dostižení, je nezbytné, aby měl například omluvku od lékaře.

2. částečný pracovní úvazek

U nás ve společnosti jsou částečné pracovní úvazky zaměstnancům nabízeny, a to zejména pro matky po mateřské. V oblasti nákupu je zastoupena skupina tzv. personální pool, kteří

pracují zejména na zkrácené pracovní úvazky. Ti pro nákup nejčastěji představují určitou administrativní podporu. Zdravotní pool je poté skupina zaměstnanců s převážně zdravotními problémy, kterým personalisté pomáhají při pracovním zařazení. Částečné úvazky jsou preferovány v situaci, kdy dochází k převisu kmenového personálu a výsledkem je poté neplánované snižování funkčních míst.

3. sdílení pracovního místa (odpracování týdenního počtu hodin za kratší počet dní)

Job sharing jako formu flexibilní práce nákupčí nevyužívají, práce je velmi odborná a střídání se na jednom pracovním místě by mohlo způsobovat problémy například v předávání informací apod. Nicméně se s touto formou do budoucna počítá a je to v procesu řešení. Zda bude umožněna tato forma se poté bude odvíjet od pracovní náplně zaměstnance.

4. konto pracovní doby (určený měsíční počet hodin, zaměstnanec si volí vyšší či nižší počet odpracovaných hodin týdně)

To souvisí s pružnou pracovní dobou v první otázce. Zaměstnanci mají konto pracovní doby stanovené na 37,5 hod týdně, což je 150 hod měsíčně. Zaměstnanec si rozvrhuje odpracované hodiny tak, aby byl splněn měsíční požadavek. V případě, že by se zjistilo, že zaměstnanec odpracoval daný měsíc méně než 150 hodin, může si je napracovat, nebo dochází ke krácení mzdy za neodpracované hodiny.

5. práce z domova

O mobilní práci mluvíme, pokud zaměstnanec příležitostně nebo ve stanovených dnech – vždy po předchozím souhlasu nadřízeného – pracuje mimo pracoviště zaměstnavatele. Mobilní práce byla v nákupu zavedena v roce 2017. Tato forma dle mého názoru umožňuje zlepšovat rovnováhu mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců. Zaměstnanec může přijít do práce na 6 hodin a 2 hodiny odpracuje z domova. Tato forma přináší mnoho výhod například, když má pracovník nemocné děti, může mít dohled doma a zároveň bez problému vykonávat svou práci. Aby byla tato forma práce umožněna je důležité splnit určité podmínky a absolvovat školení na mobilní práci, a jak už jsem zmínila několikrát opět vše závisí na pracovní náplni.

III. Komunikace

Jak jsou zaměstnanci informováni o WLB nabídce?

Existuje mnoho komunikačních kanálů, prostřednictvím kterých se mohou dozvědět o nabídce. Plán akcí vždy umístíme do interního časopisu „Béčko“, rozesíláme událost prostřednictvím e-mailu, umístíme zprávy na intranet. O těchto aktivitách jsou informace k dispozici i na Týmové webu Nákupní Akademie, prostřednictvím kterého se mohou zaměstnanci rovnou na aktivity přihlašovat, tím je zajištěno, aby nedocházelo k přesahování kapacity uchazečů. Nákupní Akademie dále pořádá informační schůzky s asistenty a nováčky, zde se prezentují také plánované aktivity. Možností, jak se mohou o nabídce dozvědět je tedy opravdu mnoho.

Na koho se může zaměstnanec obrátit, v případě, že se jeho role práce a rodina dostanou do konfliktu?

Každý zaměstnanec má možnost se obrátit na tzv. Business partnera, což je hlavní personalista pro oblast nákupu, o tom má možnost se dozvědět hned při nástupu na oddělení, kde je tato informace uvedena dokumentu nazývaném Příručka nákupčího. Další osoby, na které se mohou obrátit je specialista Nákupní Akademie, což je pozice, kterou zastávám

já anebo firemní psycholog. Od 24. května 2018 mají možnost všichni zaměstnanci konzultovat své ať už pracovní či osobní problémy s psychologem.

V případě, že by bylo potřeba zavést nové WLB opatření, jaký je následující postup?

Zprvu se musí vytvořit poptávka přes útvar Vzdělávání na dodavatele. Dále se zjišťuje kapacita, potřeba, účel zaváděného opatření a v neposlední řadě také i rozpočet. Většinou jsou poptávány akce šité na míru zaměstnancům nákupu. Nákupní Akademie si potřeby WLB zajišťuje sama. Je důležité sledovat plán a potřeby zaměstnanců.

B. Rozhovor se zaměstnankyní po návratu z rodičovské dovolené

Mateřská dovolená/Rodičovská dovolená

Udržuje zaměstnavatel kontakt se zaměstnancem během jeho MD/RD?

To vyplývá z celkové firemní politiky. Nákup se přímo touto aktivitou nezabývá, je to v kompetenci personalistů. Zaměstnanci mají půl roku záruku návratu zpět na pevné pracovní místo. Po dobu MD/RD zůstává zaměstnankyním přístup na intranet, bohužel e-mailová adresa přístupná není. Mohu říci, že zaměstnavatel se zaměstnancem během MD/RD kontakt udržuje, a to:

- formou dopisů s informacemi o nabízených akcích pro zaměstnance (Zpátky do práce, mamografická poradna atd.),
- organizací setkání jednou ročně pro matky na MD/RD (od roku 2017),
- možnost přihlášení na portál z domu (k dispozici jen omezené informace, benefity, volná místa atd.)

Nabízí zaměstnavatel částečné úvazky pro rodiče, kteří chtějí nastoupit dříve do pracovního procesu?

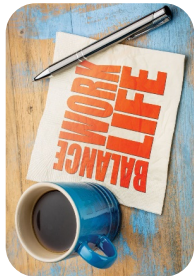
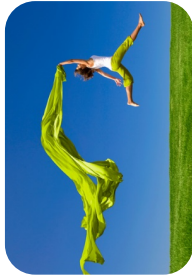
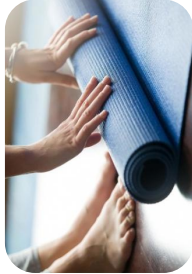
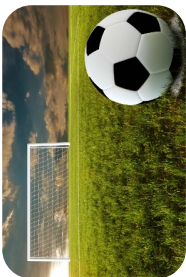
Ano, to opět zajišťuje oblast personalistiky. Dokonce chodí některé pracovnice i na dohody. Společnost nabízí také rekvalifikační kurz. Na portále by měla existovat nabídka práce na dohodu o provedení práce, jedná se o sázení stromků, ale odkaz nikdy nefungoval. Já osobně, jsem neměla žádnou nabídku na částečný úvazek, ani z personálního útvaru.

Existují možnosti vzdělávání pro rodiče na MD/RD?

Ano, na portále je možné absolvovat kurzy formou e-learningu, nicméně se jedná o omezenou nabídku. Sama jsem absolvovala povinná školení – Úvod do GDPR a Etický kodex společnosti ještě před nástupem do práce. Jazykové kurzy bohužel během MD/RD navštěvovat nelze – ale je možné je absolvovat přes e-learning. Ráda bych také zmínila nový projekt „Zpátky do práce – organizovaný OHK (Okresní hospodářskou komorou v Mladé Boleslavi) a společnost ŠKODA AUTO je jejím členem. Cílem projektu je pomoci matkám na MD/RD s návratem do práce nebo hledáním nového zaměstnání.

Příloha C Přehled WLB pro nákup v roce 2017

Work Life Balance pro nákup – přehled 2017

	5. 10. Den zdraví pro nákup		Tenisový turnaj Rohatsko 25.8.
	22. 9. Jak si udržet rovnováhu mezi životem a prací?		21 dní pro život 2krát za rok
	9. 6. Jak si vydělat peníze a zůstat šťastný?		Life management 2krát za rok
	19. 5. Příklad zdravé snídaně		Fitness coaching 2krát za rok
	7. 4. Syndrom vyhoření		Jóga a pilates jaro 2017
			každé úterý Volejbal
			15. 9. Fotbal Olšina


Náкупní Akademie

Zdroj: vlastní zpracování dle interních údajů ŠKODA AUTO a. s.

Příloha D Online dotazník

Příloha: dotazník

Work-Life Balance v oblasti Nákupu ŠKODA AUTO a.s.

Vážené kolegyně, vážení kolegové

obracím se na Vás s žádostí o vyplnění krátkého anonymního dotazníku, který poslouží zejména ke zhodnocení a vylepšení nabídky programu Work-Life Balance pro následující rok 2019 a zároveň jako podklad ke zpracování mé diplomové práce.

1 Kolik hodin PRACOVNÍHO DNE v průměru věnujete níže uvedeným oblastem života?

Rozdělte: 24 hod

Práce	
Rodina (partner, děti)	
Spánek	
Já sám a mé zájmy	
Péče o domácnost	

2 Jak často zůstáváte v práci přesčas?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ☐ Nikdy
- ☐ Vyjimečně
- ☐ Občas
- ☐ Často
- ☐ Pravidelně
- ☐ Vždy

3 Jak často si berete nedokončenou práci domů?

Nápověda k otázce: *Nemyslejte jako mobilní práce.*

- ☐ Nikdy
- ☐ Vyjimečně
- ☐ Občas
- ☐ Často
- ☐ Pravidelně
- ☐ Vždy

4 Jaké flexibilní formy práce využíváte na Vaší pracovní pozici?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- ☐ ČÁSTEČNÝ ÚVAZEK (délka týdenní pracovní doby je kratší než 40 hodin)
- ☐ PRUŽNÁ PRACOVNÍ DOBA (základní pracovní doba povinná pro všechny zaměstnance a začátek i konec pracovní doby si může zaměstnanec zvolit sám)
- ☐ PRÁCE Z DOMOVA (kombinace kanceláře v místě pracoviště zaměstnavatele a domova zaměstnance)
- ☐ STLAČENÝ PRACOVNÍ TÝDEN (odpracování týdenního počtu hodin za kratší počet dní)
- ☐ KONTO PRACOVNÍ DOBY (určený měsíční počet hodin, zaměstnanec si volí vyšší či nižší počet odpracovaných hodin týdně)
- ☐ SDÍLENÉ PRACOVNÍ MÍSTO (dva pracovníci s částečným úvazkem sdílí jedno pracovní místo a tvoří jeden celý úvazek)

5 Mobilní práce (práce z domova) mi umožňuje skloubit lépe pracovní a rodinný život.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ☐ Souhlasím
- ☐ Nesouhlasím
- ☐ Nemohu posoudit (danou formu práce NEVYUŽÍVÁM)
- ☐ Nemohu posoudit (danou formu práce NEMOHU VYUŽÍVAT)

6 Jsem spokojen/a s rovnováhou mezi svým pracovním a osobním životem?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ☐ Souhlasím
- ☐ Nesouhlasím

7 Pokud u Vás není oblast rodiny a práce v rovnováze, projevuje se to na:

Nápověda k otázce: *Vyberte nejvýše 3 odpovědi*

- ☐ Únava
- ☐ Neochota pracovat
- ☐ Stres
- ☐ Ztráta zájmu o společnost
- ☐ Poruchy spánku
- ☐ Konflikty s kolegy
- ☐ Syndrom vyhoření
- ☐ Snížování výkonnosti
- ☐ Nemohu posoudit
- ☐ Jiná...

8 Využíváte služeb firemního psychologa?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ☐ Ano
- ☐ Ne
- ☐ Ne, o této nabídce jsem dosud nevěděl/a

9 Využíváte aktivně nabídku Work-Life Balance organizovanou Nákupní Akademií?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ☐ Ano
- ☐ Ne

10 Nejvíce se účastním akcí

Nápověda k otázce: *Vyberte nejvýše 3 odpovědi*

- ☐ PŘEDNÁŠKY ODBORNÍKŮ (Motivace, Spánkový režim, Syndrom vyhoření, Škola paměti)
- ☐ ODBORNÉ SEMINÁŘE (konají se pravidelně: Life management a Time management)
- ☐ SPORTOVNÍ AKTIVITY (Fitness coaching, Tenisový turnaj, Volejbal, Fotbal)
- ☐ AKTIVITY VE VAZBĚ NA ZDRAVÍ (Příklad zdravé snídáně, Den zdraví pro nákup, Vzorová snídáně, 21 dní pro život)
- ☐ Jiná...

11 Uvedte, které WLB aktivity Vás zaujaly:

Nápověda k otázce: 1-nejvíce zaujaly, 5-nejméně zaujaly

	1	2	3	4	5
Přednášky odborníků	☐	☐	☐	☐	☐
Odborné semináře	☐	☐	☐	☐	☐
Sportovní aktivity	☐	☐	☐	☐	☐
Aktivity ve vazbě na zdraví	☐	☐	☐	☐	☐

12 Work-Life Balance aktivit se neúčastním, protože:

Nápověda k otázce: Vyberte nejvýše 3 odpovědi, nebo vyplňte:

- ☐ Raději se věnuji své práci
- ☐ Aktivity mě nezaujaly
- ☐ Nemám dostatek informací o nabídce
- ☐ Nevhodující čas konání (termín, jednání)
- ☐ Nevidím v tom žádný přínos
- ☐ Jiná...

13 V nabídce pro rok 2019 bych uvítal/a zaměřit se v rámci Work-Life Balance programu na:

Nápověda k otázce: Vyberte nejvýše tři odpovědi

- ☐ Firemní akce pořádané s dětmi
- ☐ Relaxační workshopy
- ☐ Práce se stresem
- ☐ Přednášky úspěšných osobností
- ☐ Sportovní aktivity
- ☐ Zdravý životní styl
- ☐ Jiná...

Jaké je Vaše pohlaví?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- ☐ Muž
- ☐ Žena

Jaký je Váš věk?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- ☐ 18-22
- ☐ 23-37
- ☐ 38-53
- ☐ 53 a více

Máte děti žijící ve společné domácnosti?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- ☐ Ano
- ☐ Ne

Jaký je Váš rodinný stav?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- ☐ Svobodný/á
- ☐ Ženatý/vdaná
- ☐ Rozvedený/á
- ☐ Partner/Partnerka
- ☐ Vdovec/Vdova

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ☐ Středoškolské
- ☐ Středoškolské s maturitou
- ☐ Vyšší odborné
- ☐ Vysokoškolské

Děkují za vyplnění. Výsledky šetření budou k dispozici v lednu roku 2019.

Příloha E Výsledky dotazníkového šetření



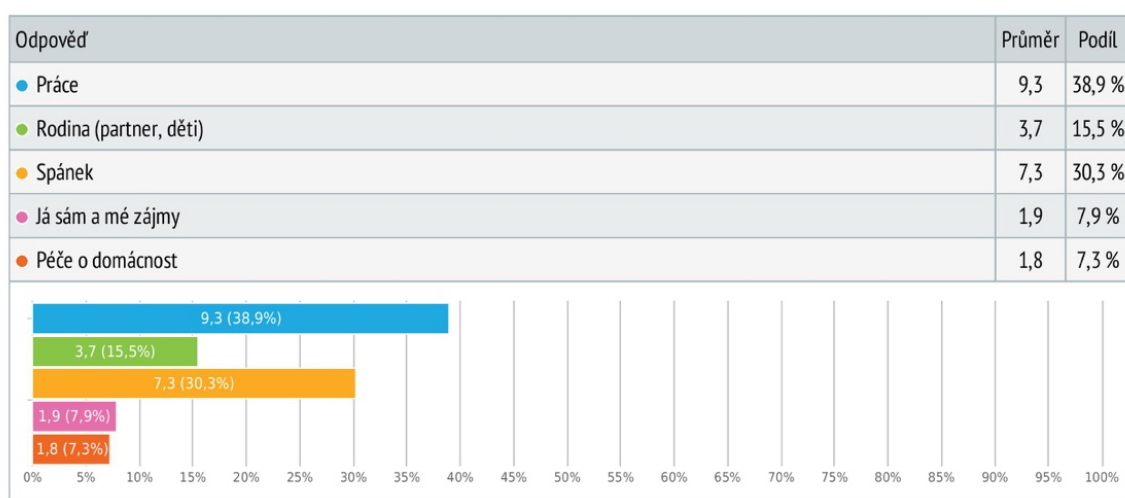
Work-Life Balance v oblasti Nákupu ŠKODA AUTO a.s.

Výsledky

Kolik hodin PRACOVNÍHO DNE v průměru věnujete níže uvedeným oblastem života?

Rozdělovací škála, zodpovězeno 161x, nezodpovězeno 0x

Rozdělte: 24 hod



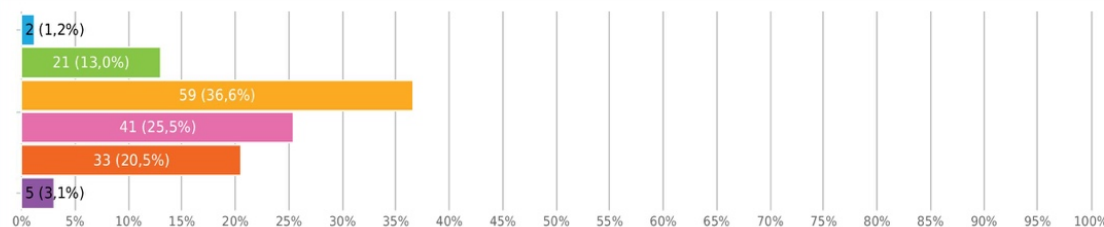
on-line dotazníky zdarma – www.survio.com

5

Jak často zůstáváte v práci přesčas?

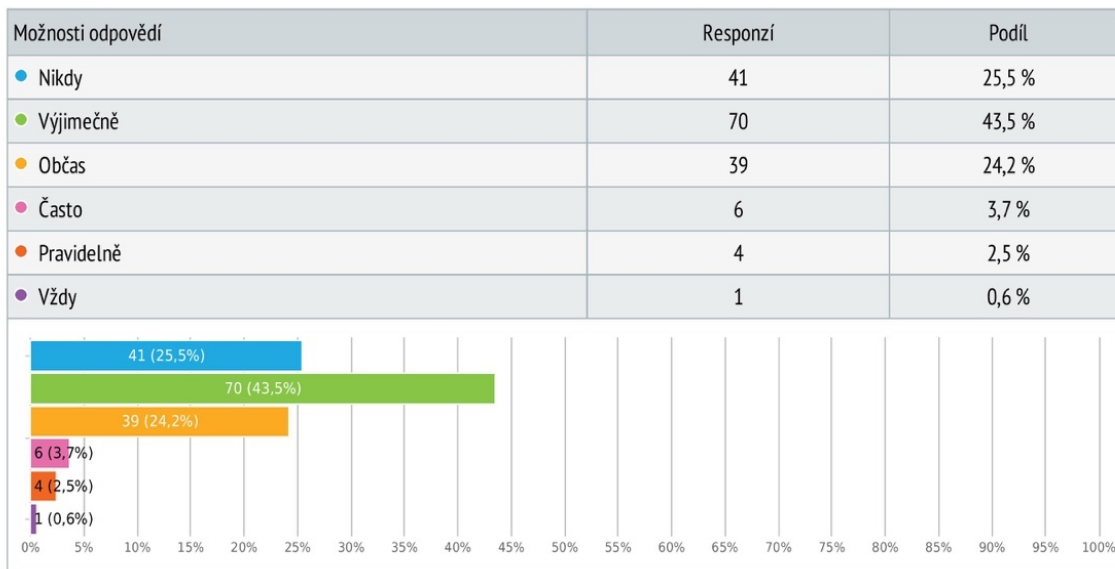
Výběr z možností, zodpovězeno 161x, nezodpovězeno 0x

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
• Nikdy	2	1,2 %
• Vyjimečně	21	13,0 %
• Občas	59	36,6 %
• Často	41	25,5 %
• Pravidelně	33	20,5 %
• Vždy	5	3,1 %



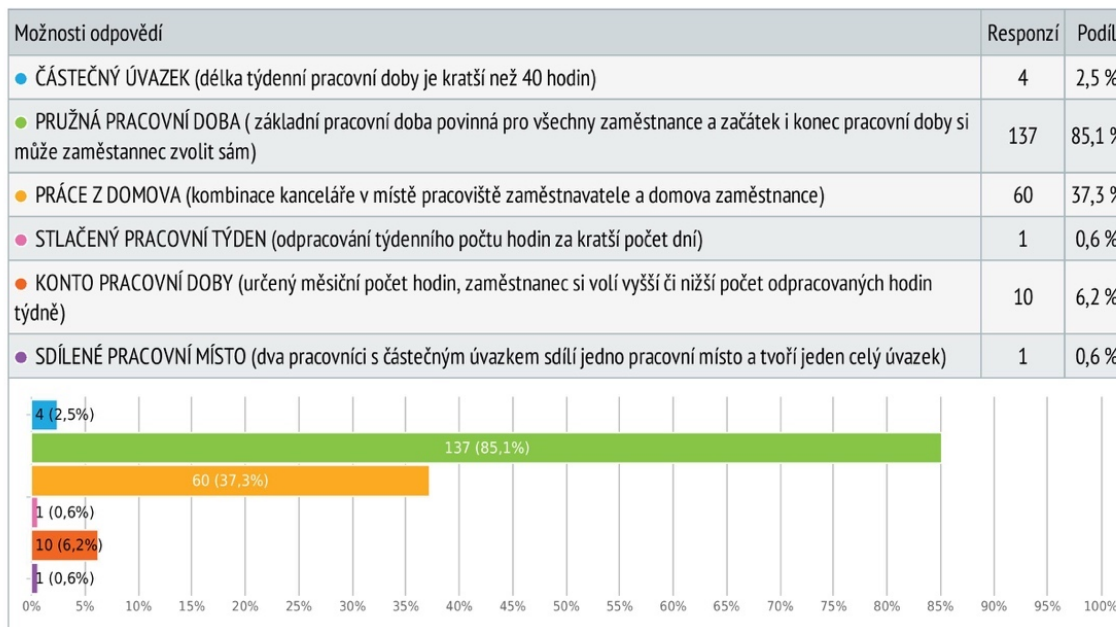
Jak často si berete nedokončenou práci domů?

Výběr z možností, zodpovězeno 161x, nezodpovězeno 0x



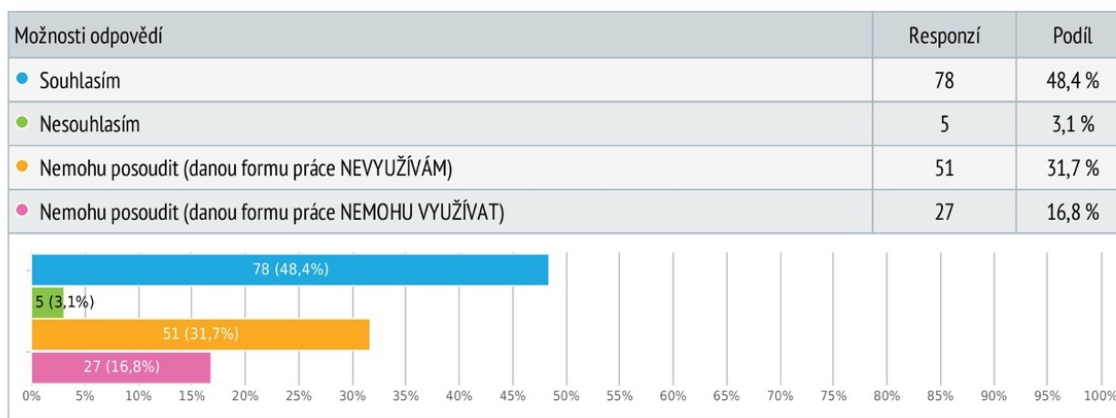
Jaké flexibilní formy práce využíváte na Vaší pracovní pozici?

Výběr z možností, více možných, zodpovězeno 161x, nezodpovězeno 0x



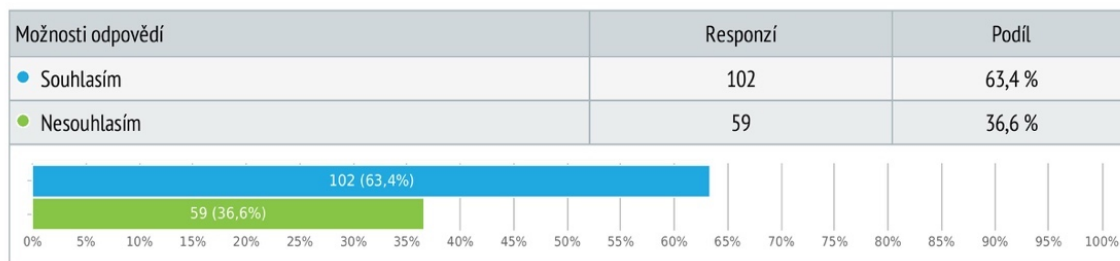
Mobilní práce (práce z domova) mi umožňuje skloubit lépe pracovní a rodinný život.

Výběr z možností, zodpovězeno 161x, nezodpovězeno 0x



Jsem spokojen/a s rovnováhou mezi svým pracovním a osobním životem?

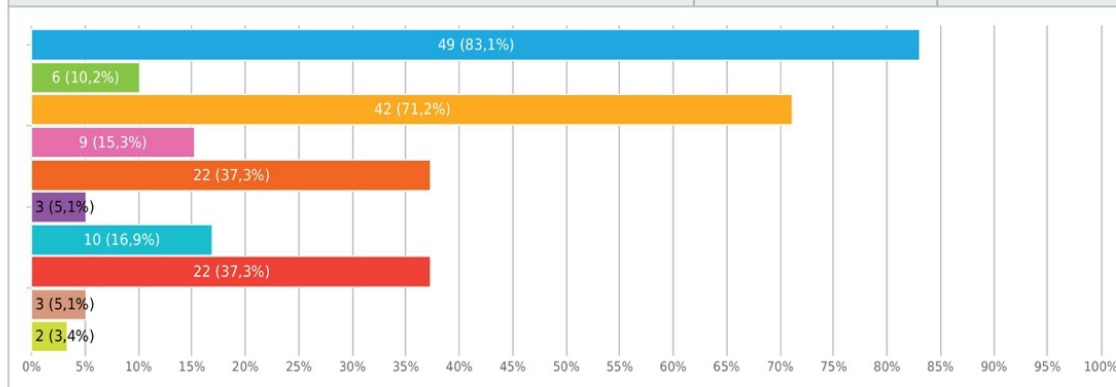
Výběr z možností, zodpovězeno 161x, nezodpovězeno 0x



Pokud u Vás není oblast rodiny a práce v rovnováze, projevuje se to na:

Výběr z možností, více možných, zodpovězeno 59x, nezodpovězeno 102x

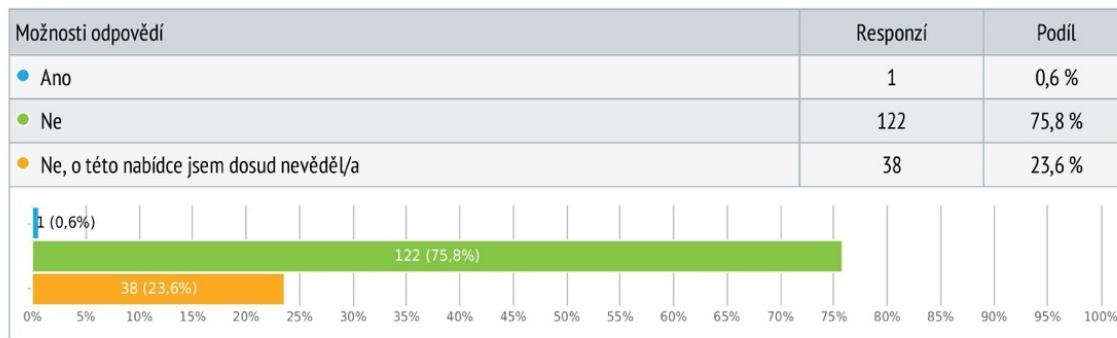
Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Únava	49	83,1 %
Neochota pracovat	6	10,2 %
Stres	42	71,2 %
Ztráta zájmu o společnost	9	15,3 %
Poruchy spánku	22	37,3 %
Konflikty s kolegy	3	5,1 %
Syndrom vyhoření	10	16,9 %
Snižování výkonnosti	22	37,3 %
Nemohu posoudit	3	5,1 %
Jiná...	2	3,4 %



- konflikty v rodině
- Konflikty s dětmi (není čas vychovávat je).

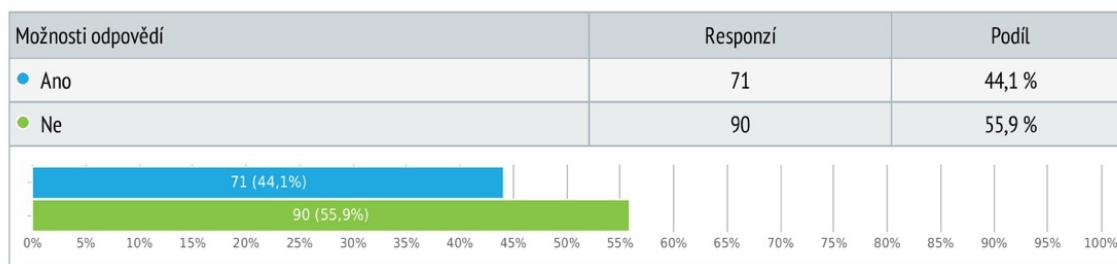
Využíváte služeb firemního psychologa?

Výběr z možností, zodpovězeno 161x, nezodpovězeno 0x



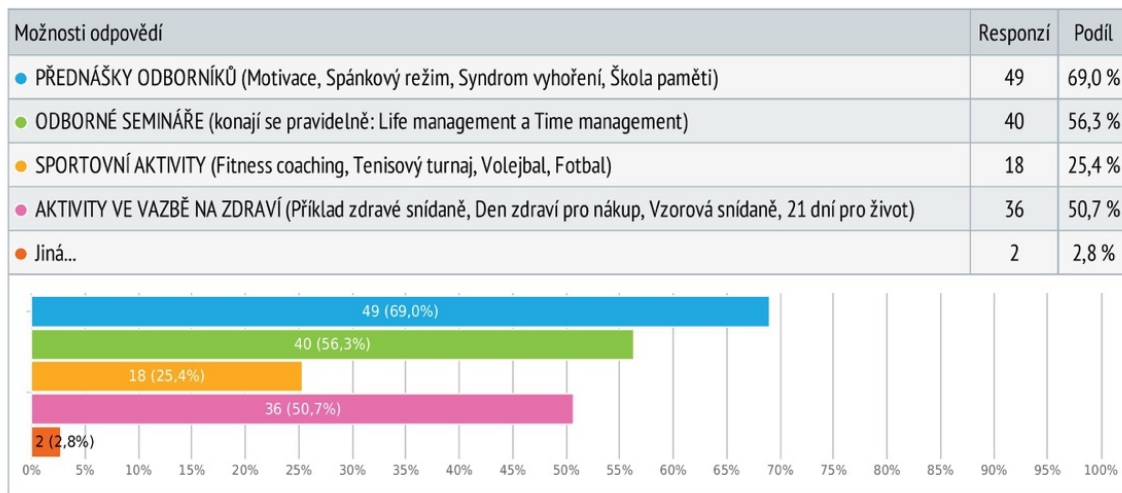
Využíváte aktivně nabídku Work-Life Balance organizovanou Nákupní Akademií?

Výběr z možností, zodpovězeno 161x, nezodpovězeno 0x



Nejvíce se účastním akcí

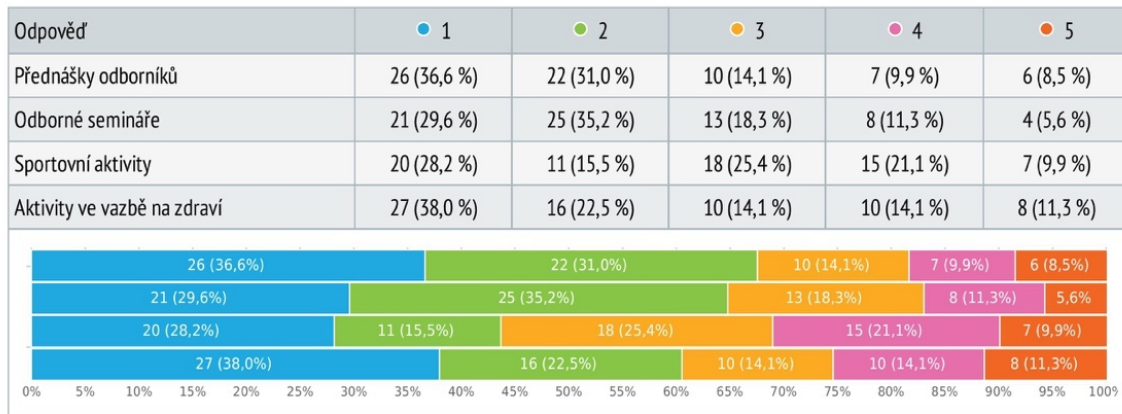
Výběr z možností, více možných, zodpovězeno 71x, nezodpovězeno 90x



- (2x) Sazení stromků, Teribear

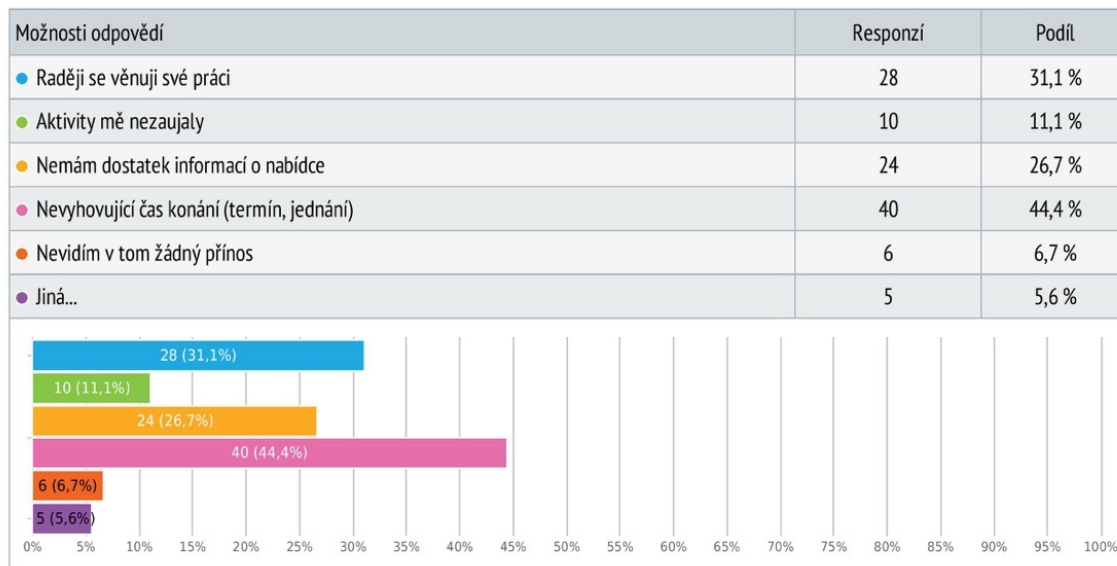
Uveďte, které WLB aktivity Vás zaujaly:

Matice výběru z možností, zodpovězeno 71x, nezodpovězeno 90x



Work-Life Balance aktivit se neúčastním, protože:

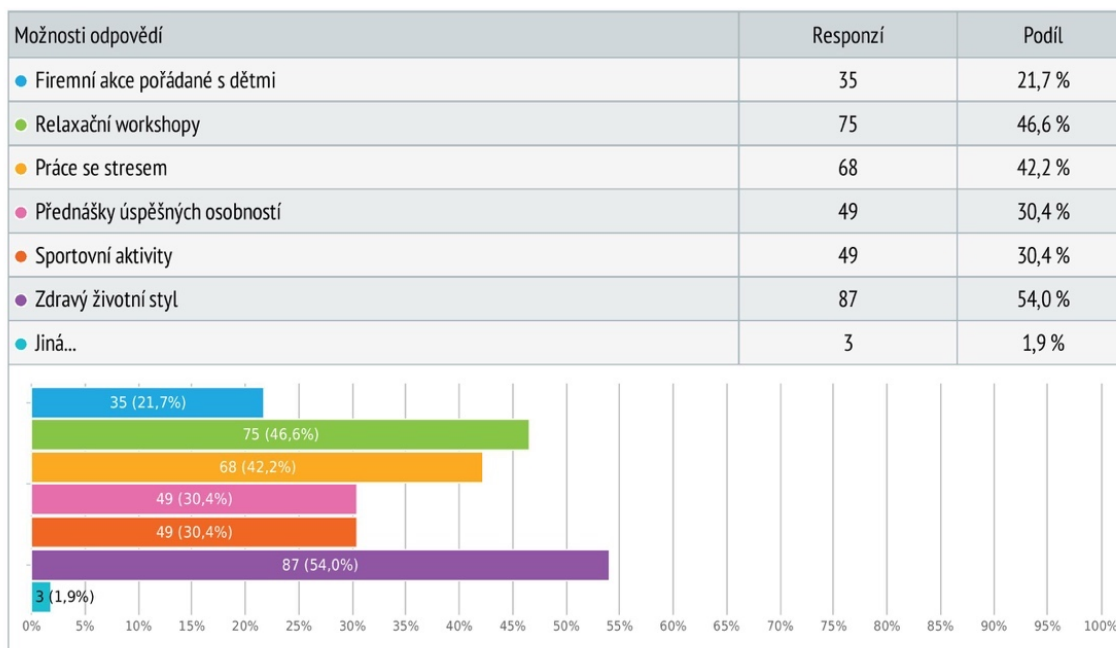
Výběr z možností, více možných, zodpovězeno 90x, nezodpovězeno 71x



- když mohu účastním se
- NA mé pracovní pozici je obtížné odhadnout vhodný čas s rozpisem termínů těchto seminářů
- Jediný způsob, jak bych mohla dostat život do rovnováhy je jít dělat na částečný úvazek.
- Nástup k 1.10.2018, zatím jsem se o toto téma nezajímala
- Časté služební cesty

V nabídce pro rok 2019 bych uvítal/a zaměřit se v rámci Work-Life Balance programu na:

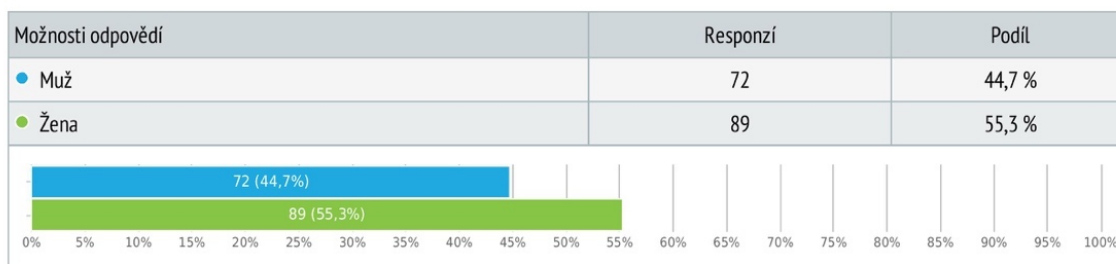
Výběr z možností, více možných, zodpovězeno 161x, nezodpovězeno 0x



- Nabídnutí zkrácených úvazků zaměstnancům.
- Nic
- Sazení stromů

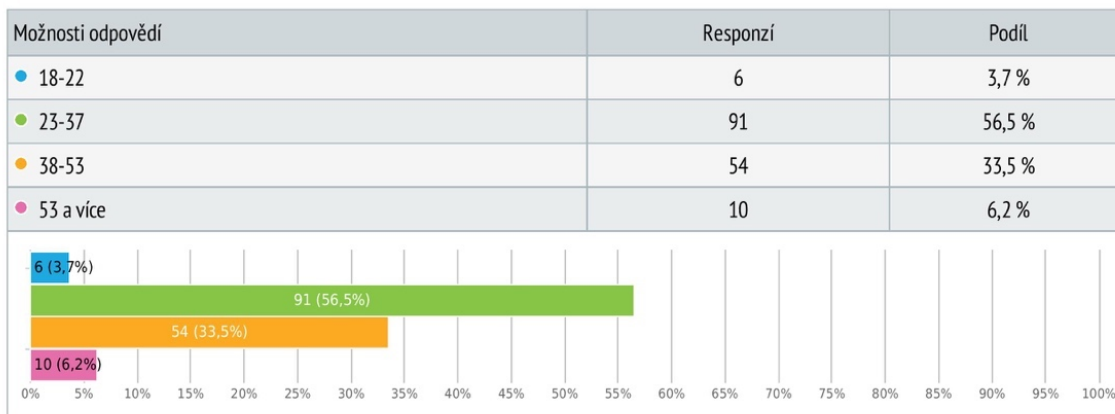
Jaké je Vaše pohlaví?

Výběr z možností, zodpovězeno 161x, nezodpovězeno 0x



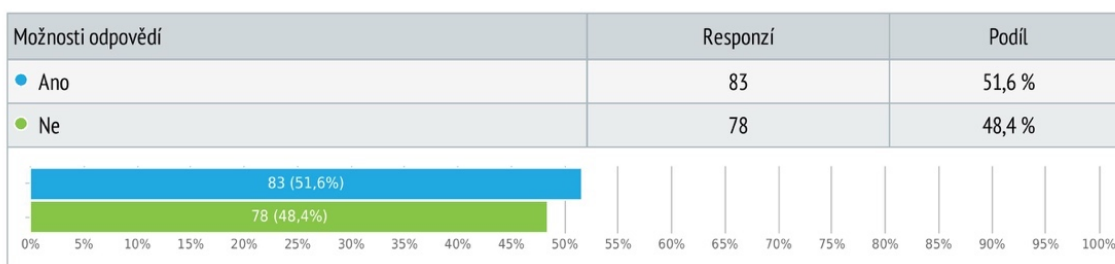
Jaký je Váš věk?

Výběr z možností, zodpovězeno 161x, nezodpovězeno 0x



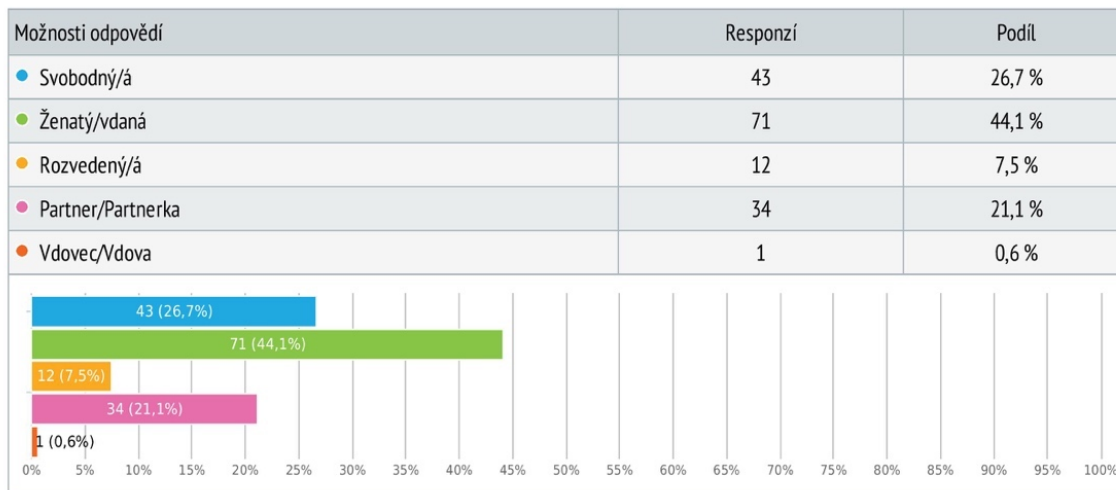
Máte děti žijící ve společné domácnosti?

Výběr z možností, zodpovězeno 161x, nezodpovězeno 0x



Jaký je Váš rodinný stav?

Výběr z možností, zodpovězeno 161x, nezodpovězeno 0x



Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Výběr z možností, zodpovězeno 161x, nezodpovězeno 0x

