

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

magisterské prezenční studium
2009–2011

Dominika Vítová

Harmonizace pracovního a osobního života

Work Life Balance

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Praha 2011

Vedoucí práce:.....PhDr. Renata Kocianová, Ph.D.

Prohlašuji,

že tuto diplomovou práci jsem vypracoval/a samostatně, že v ni řádně cituji všechny použité prameny a literaturu a že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

.....

.....

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala své vedoucí práce paní PhDr. Renatě Kocianové, Ph.D. za její ochotu a pomoc při zpracování této práce a rovněž za cenné připomínky, které mi poskytla. Dále bych chtěla poděkovat společnosti top vision, jmenovitě pak Kateřině Magrlové a Janě Matějíčkové za poskytnutí informací o průzkumu týkajícího se problematiky work-life balance u vybraných společností a za možnost předložit jeho dosavadní výsledky.

RESUMÉ

Tato diplomová práce se věnuje tématu harmonizace pracovního a osobního života, jako důležité podmínky pro pracovní a životní spokojenost zaměstnance. Pozornost je zde věnována skutečnostem a faktorům, které mají na vnímání harmonizace obou těchto sfér zásadní vliv. Jedná se například o současné změny v oblasti placeného zaměstnání v podobě zvýšených nároků na pracovní výkon, flexibilitu nebo odolnost vůči stresu. Tyto změny jsou zapříčiněny především rozvojem moderních informačních technologií, které ztěžují určení pevné hranice mezi prací a volným časem, zároveň však představují příležitost k novým možnostem organizace pracovní doby. V této souvislosti jsou zmíněny také případné způsoby organizace práce v podobě alternativních pracovních úvazků, které se mohou stát vhodným nástrojem pro sladění práce a rodiny například pro rodiče na mateřské či rodičovské dovolené, jichž se harmonizace pracovního a osobního, potažmo rodinného života dotýká nejvýrazněji.

SUMMARY

This Master's Thesis focuses on topic of harmonization of work and personal life, as the essential condition for work and life satisfaction of employees. The attention is paid to the facts and factors that influence the perception of harmonization of these two major spheres of influence. Examples include recent changes in paid work in the form of increased demands on work performance, flexibility and resistance to stress. These changes are mainly caused by the development of modern information technologies that make it difficult to determine fixed boundaries between work and leisure, but they also represent an opportunity for new ways of organizing working hours. In this respect, there are also mentioned possible ways of arranging work in the form of alternative work loads, which may become a useful tool for reconciling work and family life for parents on maternity or parental leave, who are most concerned with the harmonization of professional and personal life, as well as the whole family life.

Obsah

RESUMÉ	4
SUMMARY	5
OBSAH	6
0 ÚVOD	7
1 KONCEPCE WORK-LIFE BALANCE	10
2 PRACOVNÍ A OSOBNÍ ŽIVOT	11
2.1 ŽIVOTNÍ SPOKOJENOST	12
2.2 TEORIE MOTIVACE	13
2.3 PRACOVNÍ SPOKOJENOST	15
3 PRÁCE A VOLNÝ ČAS	20
3.1 VLIV PRÁCE NA VOLNÝ ČAS	22
4 VÝZNAM PRÁCE V ŽIVOTĚ ČLOVĚKA	24
5 PROMĚNA PRÁCE	26
5.1 ZMĚNA PSYCHOLOGICKÉ SMLOUVY	26
5.2 STRES	28
5.3 GENERACE Y	30
6 PÉČE O ZAMĚSTNANCE	35
6.1 FIREMNÍ BENEFITY	38
6.2 SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM	40
7 ALTERNATIVNÍ PRACOVNÍ ÚVAZKY	43
8 HARMONIZACE PRÁCE A RODINY	50
8.1 RODINA	51
8.2 DĚLBA DOMÁCÍ PRÁCE	54
8.3 PÉČE O DÍTĚ	55
9 PROJEKT WORK-LIFE BALANCE AUDIT – SPOLEČNOST TOP VISION	60
9.1 KONCEPCE WORK-LIFE BALANCE AUDITU	60
9.2 PRŮBĚH WORK-LIFE BALANCE AUDITU	62
9.3 DOSAVADNÍ VÝSLEDKY	63
10 ZÁVĚR	68
11 SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ	71

0 Úvod

Předložená diplomová práce pojednává o harmonizaci pracovního a osobního života. Tento fenomén se dostává do centra pozornosti zhruba na konci 70. let 20. století, kdy se začíná hovořit o problematice vyváženosti těchto dvou sfér. V současné době lze nepochybně vnímat zásadní změny, které se dotýkají jak práce, tak osobního života. Tyto dvě oblasti se vzájemně ovlivňují a nejinak tomu bude pravděpodobně i v budoucnu.

Téma této diplomové práce jsem si zvolila především z důvodu jeho aktuálnosti. K výběru tohoto tématu mě vedla také snaha zjistit, jaké možnosti existují pro jedince, kteří nehodlají oblast práce za každou cenu upřednostnit před svým osobním životem a obětovat ji veškerou svou energii, plány do budoucna i volný čas.

Koncept harmonizace pracovního a osobního života existuje v současné době spíše v teoretické rovině a rovněž není k dispozici příliš mnoho ucelených zdrojů k tomuto tématu. Pokud snad přeci jen ano, jedná se především o zdroje zahraniční, zejména ze západních zemí, které pojmají tento koncept v závislosti na svých demografických, politických a společenských podmínkách. V porovnání s těmito zeměmi je Česká republika v uplatňování nástrojů pro harmonizaci těchto dvou oblastí stále spíše ve fázi orientace než aktivního používání. V této práci se tedy zaměřuji především na Českou republiku a český pracovní trh. Zároveň také poukazuji na skutečnosti a faktory, které mají na vnímání harmonizace osobního a pracovního života obecně zásadní vliv.

Cílem této diplomové práce je představit hlavní důvody, které vedou k nutnosti uvědomit si význam harmonizace pracovního a osobního života a zároveň přiblížit komplexně problematiku harmonizace pracovního a osobního života v aspektech, kterých se toto téma nejvíce dotýká, a to s ohledem na současnou českou společnost.

První kapitola se zaměřuje na představení konceptu harmonizace osobního a pracovního života neboli work-life balance.

Ve druhé kapitole nastiňuji důležitost a význam harmonizace osobního a pracovního života, přičemž spokojenost v těchto oblastech se významně podepisuje na celkové kvalitě života. Zaměřuji se zde na životní spokojenost a v poněkud větší míře také na pracovní spokojenost, neboť v této oblasti můžeme shledávat více faktorů, které se na jejím naplnění podílejí. Zmiňuji zde také motivační teorie, které se dotýkají jak zaměstnance a jeho individuálních potřeb, tak zaměstnavatele a jeho požadavků.

Ve třetí kapitole se věnuji problematice volného času, který v současné době tvoří významnou součást našich životů, ačkoliv v důsledku zvyšující se náročnosti práce není mnohdy tato oblast adekvátně využívána.

Čtvrtá kapitola poukazuje na význam práce v životě člověka s ohledem na individuální hodnoty jednotlivců.

V páté kapitole popisuji aspekty týkající se proměny charakteru a vnímání práce, která v důsledku rozvoje informačních technologií zásadně mění svoji podobu, což se projevuje jak na osobním životě zaměstnance, tak na jeho pracovní náplni. Zmiňuji se o změně psychologické smlouvy, dotýkám se problematiky stresu, který je v současné době běžným jevem na většině pracovních pozic a v neposlední řadě také blíže popisuji současnou generaci mladých zaměstnanců známých pod označením Generace Y.

Šestá kapitola se týká problematiky péče o zaměstnance, která je klíčová z hlediska koncepce work-life balance. Kromě samostatné podkapitoly firemních benefitů se zaměřuji také na nově vzniklou koncepci společenské odpovědnosti firem, která má v souvislosti s péčí o zaměstnance a harmonizací jejich pracovního a soukromého života značný význam.

V sedmé kapitole se zabírám problematikou alternativních pracovních úvazků jako jedním z vhodných nástrojů pro sladování osobního a pracovního života.

Osmá kapitola rozebírá problematiku harmonizace práce a rodinného života, zmiňují zde aspekty, které s tím souvisí, jako například proměna současné rodiny, způsob dělby domácí práce nebo péče o dítě.

Poslední kapitola je příkladem praktického zhodnocení aktuálního stavu work-life balance u vybraných zaměstnavatelů ze středočeského kraje a okolí Brna prostřednictvím projektu „Audity a programy opatření pro sladění pracovního a rodinného života u zaměstnavatelů“. V rámci tohoto programu je zjišťován stav harmonizace pracovního a mimopracovního života u zaměstnanců jednotlivých společností a možnost porovnání tohoto stavu mezi jednotlivými společnostmi dle různých kritérií.

1 Koncepce work-life balance

V průběhu 60. a 70. let 20. století většina firem vnímala problematiku harmonizace práce a osobního života převážně jako záležitost matek, které se snažily vyrovnat s požadavky práce a rodiny, konkrétně péče o děti a jejich výchovu. Teprve v osmdesátých letech 20. století si zaměstnavatelé začali uvědomovat hodnotu svých zaměstnankyň a jejich přínos pro firmu, a začaly proto postupně měnit své interní procesy a firemní politiku tak, aby matkám s dětmi co nejvíce vyhověli (Bird, 2006).

V této souvislosti se jedná o koncepci tzv. family friendly policy, v českém překladu tzv. rodině přátelská politika, která je přímou předchůdkyní koncepce work-life balance. Rodině přátelská politika reaguje na specifické požadavky rodičů (zejména pak matek) s malými dětmi a snaží se různými nástroji a prostředky usnadnit návrat rodičů do zaměstnání po mateřské či rodičovské dovolené. Toho je dosahováno jednak v oblasti organizace práce, například poskytováním různých alternativních forem pracovních úvazků, ale také finančních příspěvků na děti či zajišťováním specializovaných zařízení péče o děti předškolního věku. Může se také jednat o různé vzdělávací a rekvalifikační programy, které urychlí matce návrat zpět do pracovního procesu.

Ke konci 80. let 20. století se pak koncepce work-life balance týkala nejen žen, ale ovlivňovala také muže, rodiny i samotnou organizaci. V devadesátých letech 20. století se upevnilo chápání work-life balance jako záležitosti, která se dotýká bez výjimky každého zaměstnance, ať už je jím žena, muž, rodič, či svobodný jedinec bez závazků (Bird, 2006).

V současné době lze tedy koncepci work-life balance vztáhnout na každého zaměstnance. Podle organizace The Work Foundation (2008) předpokládá koncepce work-life balance takové zaměstnance, kteří mají dostatečnou kontrolu nad tím, kdy, kde a jak pracují. Toho je dosaženo za podmínky, že je právo člověka na plnohodnotný život v rámci placené práce i mimo ni akceptováno a respektováno jako norma, a to ke vzájemnému prospěchu jedince, zaměstnání a celé společnosti.

2 Pracovní a osobní život

Práce a osobní život jsou patrně dvě nejvýznamnější oblasti, mezi kterými je ekonomicky aktivní jedinec nucen dělat nejvíce kompromisů. Tyto dvě sféry lidského života se vzhledem k celkové transformaci české společnosti a přeměny struktury práce i rodiny stávají přinejmenším mnohem méně organizované, než tomu bylo před více než dvaceti lety. Snaha o harmonii mezi prací a osobním životem se může zdát velmi vyčerpávající a mnohdy tomu tak skutečně je.

Osobní život je součástí života mimopracovního. Lze jej rozdělit na život soukromý, vyhrazený pro naše vlastní aktivity a pro náš volný čas, a na život rodinný, který obvykle věnujeme péči o rodinu a domácnost. Mimopracovní život se staví do protikladu k životu pracovnímu, který na nás klade požadavky zejména v oblasti pracovního nasazení, kvality, kvantity a často i rychlosti odvedené práce a v neposlední řadě také na naši časovou flexibilitu. Práce a osobní život se prolínají a vzájemně ovlivňují a zejména v důsledku rozvíjejících se informačních technologií je stále hůře uskutečnitelné od sebe tyto dvě oblasti oddělit.

Výkon zaměstnání komplikuje rodinný život častěji spíše mužům než ženám, dále pak rodičům s dětmi a lidem, kteří zastávají zaměstnání s vyšší mírou stresové a časové náročnosti. Z profesního hlediska jsou to pak nejčastěji vedoucí a řídicí pracovníci ve službách a obchodu. Čím více časově a stresově náročné zaměstnání člověk vykonává, tím spíše pak hodnotí vliv práce na svůj rodinný život negativně (Vohlídalová in Dudová, 2007, s. 68).

Pracovní a mimopracovní život se také významně podepisují na celkové kvalitě našeho života. Kvalita života (Svobodová in Čadová, 2007) je vnímána subjektivně a zkoumá materiální, psychologické, sociální, duchovní a další podmínky, které jsou podstatné pro zdravý a šťastný život. Úzce souvisí s životní úrovní a životní spokojeností. Podle Světové zdravotnické organizace je kvalita života to, „... jak člověk vnímá své postavení v životě v kontextu kultury, ve které žije, a ve vztahu ke svým cílům, očekáváním, životnímu stylu a zájmům.“ (Svobodová in Čadová, 2007, s. 38).

Tato oblast se posuzuje nejen podle individuálních potřeb, ale rovněž podle hodnot a hodnotového žebříčku každého člověka. Hodnotová orientace vyjadřuje smysl jednání a určuje také životní styl. V současné české společnosti se můžeme setkávat spíše se spojováním protichůdných hodnot. Dle mnohých průzkumů je pro člověka například stále velmi důležitou hodnotou rodina, zároveň se však na vysokých místech hodnotového žebříčku umisťuje také zajímavá, užitečná a dobře placená práce. Vysoce ceněnými hodnotami pak dlouhodobě zůstávají rodina, zdraví, práce, přátelství a volný čas (Rodina a zaměstnání..., 2010).

2.1 Životní spokojenost

Pocit životní spokojenosti obecně záleží na individuálních preferencích, na osobnostním založení, na postojích a hodnotách a zejména pak na schopnosti vyrovnávat se stresem a s nároky, které na nás okolí klade.

Podle Hamplové (2004) působí na životní spokojenost také rodinný stav. Lidé žijící v partnerském vztahu či v manželství jsou obecně spokojenější. To se však děje pouze za předpokladu, pokud jsou v tomto vztahu spokojeni oba dva partneři. Životní spokojenost souvisí mimo jiné s tím, jak jsou lidé spokojeni se svou prací, nicméně vliv práce není tak významný jako právě vliv rodiny. Společné manželské soužití má pozitivní dopad nejen na zdravotní stav a finanční situaci sezdaných partnerů, ale poskytuje také vzájemnou společnost, podporu, pomoc a povzbuzení. Obecně je však životní spokojenost chápána jako záležitost individuální, neboť se jedná o subjektivní kategorii, a proto jsme šťastni hlavně tehdy, když to o sobě sami tvrdíme (Hamplová, 2004, s. 13).

Ačkoliv je tedy práce významnou oblastí v lidském životě, neméně důležitá je také rodina, partnerství a stabilní rodinné zázemí. Této oblasti by tedy měla být věnována náležitá péče, avšak v případě příliš časově, psychicky či jinak náročné práce hrozí možnost, že soukromý, případně rodinný život bude zanedbáván, což se může v důsledku negativně projevit na celkové životní spokojenosti.

Lipovetsky (2007, s. 239) například zahrnuje do osobního štěstí také blahobyt, přičemž za jeho klíčovou součást považuje pohodlí. Právě jakýsi pocit pohodlí je dle mého názoru jedním z důležitých požadavků na mnoho oblastí, a to jak na způsob bydlení, tak na charakter vykonávané práce, rodinný život či volný čas. Tato myšlenka se promítá také do komplexního pojetí harmonizace osobního a pracovního života, neboť převážná většina lidí usiluje o to, aby se cítila pohodlně jak v práci, tak v mimopracovním životě. Samozřejmě však záleží na každém jedinci a jeho individuálních preferencích, na jakém požadavku, hodnotě či potřebě staví své chování a jednání. To by si měl uvědomovat především zaměstnavatel, který na základě těchto informací může u svých zaměstnanců zajistit pracovní spokojenost, případně také trvale vysoký pracovní výkon. Toho lze dosáhnout různými nástroji motivace, jako je odměňování, styl vedení, charakter vykonávané práce, ale také pracovní podmínky v organizaci, které se mohou týkat prostředí, kolektivu a celkové atmosféry na pracovišti. Veškeré tyto procesy, které mají vliv na pracovníka, vysvětlují tzv. teorie motivace, které zkoumají proces vytváření motivace a způsoby a příčiny určitého pracovního chování a jednání.

2.2 Teorie motivace

Cílem chápání a uplatňování motivačních teorií je získat prostřednictvím pracovníků přidanou hodnotu. Ti se mohou svobodně rozhodnout, jak velké úsilí ve svém zaměstnání vynaloží v závislosti na míře jejich motivace, která může být vnitřní a vnější. Vnitřní je součástí lidského konání a je jí například odpovědnost v práci, dostatečná autonomie a příležitost využívat a rozvíjet své schopnosti a dovednosti. Vnější motivace je vytvářena zvnějšku, představují ji například odměny v podobě zvýšení platu, pochvala či povýšení, nebo naopak kritika či odepření platu. Vnější motivátory mohou mít okamžitý a výrazný účinek, ovšem nemusejí působit dlouhodobě. Oproti tomu vnitřní motivátory se týkají přímo kvality pracovního života a mají hlubší a dlouhodobější účinek, neboť jsou součástí jedince, nikoliv tedy vnucené zvnějšku (Armstrong, 2008, s. 219 – 221).

Alespoň tři základní motivační teorie, u kterých lze dle mého názoru nalézt souvislost s koncepcí harmonizace osobního a pracovního života a zejména pak s pracovní spokojeností, uvádím níže. Jedná se o Maslowovu hierarchii potřeb, Alderferovu Teorii ERG a Herzbergovu dvoufaktorovou teorii.

Podle *Maslowovy hierarchie potřeb*, která byla poprvé představena v roce 1954, existuje pět hlavních kategorií potřeb, které pociťuje každý jedinec. Na nejnižším stupni jsou základní fyziologické potřeby, na které navazuje potřeba jistoty a bezpečí, dále potřeba sounáležitosti, lásky, přátelství a akceptace, na niž se staví potřeba uznání, tedy potřeba být respektován a uznáván ostatními. Nejvyšší stupeň pak představuje potřeba seberealizace, která poskytuje možnost rozvíjet schopnosti a dovednosti a podpořit celkový osobnostní růst. Tato teorie předpokládá, že v případě uspokojení nižší potřeby se stává dominantní potřeba vyšší, na jejíž uspokojení je pak pozornost jedince soustředěna. Zatímco výše postavené potřeby, jako jsou seberealizace a potřeba uznání, nabývají na síle, pokud jsou uspokojovány, nižší potřeby se naopak uspokojováním oslabují (Armstrong, 2008, s. 223 – 224).

Pokud bychom vycházeli z této teorie, dalo by se poukázat na názor, že člověk, který se chce v práci realizovat a naplnit tak své možnosti růstu a dalšího rozvoje, může tohoto stavu dosáhnout pouze za předpokladu, že má stabilní rodinné zázemí, ve kterém nachází patřičnou oporu. To však nemusí být vždy platné. Například pracovník, který je vysoce úspěšný na své pozici, může nacházet uspokojení svých potřeb právě ve své práci, aniž by k tomu nutně potřeboval spokojený partnerský vztah či oporu rodiny. Maslowova teorie byla později kritizována, zejména také proto, že každý člověk má individuální priority a pevně danou hierarchii potřeb nelze tudíž zobecňovat.

Poněkud obecnější platnost však získala později vytvořená *Alderferova Teorie ERG* z roku 1972, jež pracuje pouze se třemi základními kategoriemi potřeb. Těmi jsou potřeby existenční, vztahové a růstové, přičemž tato teorie se týká především subjektivních stavů uspokojení a přání (Kocianová, 2007, s. 38). Ve vztahu ke koncepci work-life balance se v této teorii odráží snaha jedince realizovat se jak v oblasti vztahů a rodiny, tak v oblasti profesního růstu a kariéry.

Významnou teorií, kterou lze zřejmě nejlépe uplatnit na koncepci work-life balance, je tzv. *Herzbergova dvoufaktorová teorie* z roku 1957, která posuzuje vliv satisfaktorů a dissatisfaktorů na pracovní výkon. Satisfaktory neboli motivátory motivují jedince k vyššímu výkonu a ovlivňují rovněž pracovní spokojenost. Oproti tomu dissatisfaktory či tzv. hygienické faktory se vztahují k prostředí a nemají vliv na spokojenost ani na pracovní výkon zaměstnance. Uspokojení dissatisfaktorů tedy v první řadě slouží především k prevenci nespokojenosti se zaměstnáním a špatného pracovního výkonu (Armstrong, 2008, s. 227; Kocianová, 2007, s. 39). Mezi satisfaktory s pozitivním účinkem lze zařadit například zajímavost práce, odpovědnost či možnost postupu, tedy takové faktory, které podporují rozvoj odbornosti, kvalifikace a celkové seberealizace pracovníka. Satisfaktory s negativním účinkem představuje například nezajímavá práce, minimální odpovědnost nebo překážky v postupu. Mezi dissatisfaktory s pozitivním účinkem patří mimo jiné plat, jistota pracovního místa nebo dobrá personální politika, dissatisfaktory s negativním účinkem mohou být špatné pracovní podmínky, nejistota pracovního místa či špatná personální politika (Kocianová, 2007, s. 39 – 40).

Právě tato motivační teorie nachází dle mého názoru v současné době nejširší uplatnění, co se pracovního života a celkové pracovní spokojenosti týká. Oproti předešlým dvěma se totiž nevztahuje pouze k osobní, vnitřní motivaci, ale lze ji aplikovat i na pracovní podmínky konkrétní firmy a dle tohoto konceptu pak poskytovat zaměstnancům odpovídající pracovní zázemí v souladu se zásadami harmonizace osobní a pracovní sféry.

2.3 Pracovní spokojenost

I přesto, že je práce podstatnou složkou našeho života, nebývá příliš časté, abychom s ní byli ve všech ohledech stoprocentně spokojeni. To by byl ideální stav, kterého není snadné dosáhnout. Pokud však práce zaujímá v životě ekonomicky aktivního jedince tak významnou roli, je třeba eliminovat faktory, které způsobují, že je při dennodenním výkonu svého povolání nespokojený, frustrovaný či dokonce

nešťastný. Tato nespokojenost může pramenit jednak z osobnostního založení jedince neboli vnitřních faktorů a jednak z vnějších faktorů, které působí na výkon práce.

Vnitřní faktory představují například vnitřní motivy, postoje, hodnoty, potřeby a přání. Významné postavení zauímají také preference, zájmy a další aspekty, například výše dosaženého vzdělání nebo povahové založení jedince, které ovlivňují, případně zapříčiňují již volbu povolání. Pokud bude například extrovertní a komunikativní člověk vykonávat práci řidiče kamionu, je jisté, že ho jeho práce příliš naplňovat nebude. Stejně tak introvertně založený, konzervativní a málomluvný člověk by pravděpodobně nenašel uspokojení při výkonu práce v oblasti reklamy nebo vztahů s veřejností. To by se mohlo negativně projevit na pocitu uznání a vědomí vlastní hodnoty a užitečnosti, což by se následně promítlo i do celkové životní spokojenosti.

V této souvislosti je relevantní zmínit teorie, které se zabývají postoji, zkušenostmi a osobním růstem pracovníka. Veškeré níže zmíněné informace byly čerpány z publikace Františka Bělohlávka (1994):

Manažerská teorie D. C. McClellanda rozděluje pracovníky do tří skupin podle toho, co je pro ně při výkonu povolání nejdůležitější a jaké potřeby tedy preferují. Jedná se o potřebu:

- 1) *moci* – potřeba řídit ostatní, být za ně zodpovědný a ovlivňovat jejich jednání;
- 2) *výkonu* – potřeba osobní odpovědnosti, samostatnosti, soutěže s ostatními;
- 3) *přátelství* – potřeba vytvoření a udržení přátelských vztahů s lidmi kolem sebe a týmové spolupráce.

John Holland určil na základě dotazníku profesionálních zájmů celkem šest typů osobností, opět podle toho, k jaké pracovní oblasti a pracovnímu prostředí tíhnou na základě své povahové orientace.

Jedná se o typ:

- 1) *realistický* – zemědělství, řemeslnictví;

- 2) *zkoumavý* – přírodní vědy;
- 3) *sociální* – práce s lidmi, pomáhající profese;
- 4) *konvenční* – účetnictví, finančnictví, úřednické pozice;
- 5) *podnikavý* – management, právo, obchod;
- 6) *umělecký* – umělecká činnost.

Edgar Schein stanovil pět tzv. kariérových kotev, které si člověk v průběhu své pracovní kariéry utváří na základě vlastního obrazu talentu a schopností, motivů a potřeb a postojů a hodnot. Jedná se původně o těchto pět kotev:

- 1) *technicko-funkční kompetence* – snaha o výkon práce, kde lze uplatnit své odborné schopnosti;
- 2) *manažerská kompetence* – snaha o dosažení pozice s manažerskou odpovědností;
- 3) *jistota* – snaha o jistotu, stabilitu a jednoznačně daná pravidla;
- 4) *autonomie* – snaha vykonávat práci tvořivě s vidinou vlastního výsledku;
- 5) *kreativita* – snaha o autonomii a nezávislost (Bělohávek, 1994).

I na základě těchto teorií se dá usuzovat, jaké směřování bude pravděpodobně mít pracovní kariéra každého jedince tak, aby ho výkon jeho povolání co nejvíce uspokojoval.

Vnějších faktorů, které působí při výkonu práce na spokojenost pracovníka, existuje nepřeberné množství. Jedná se například o pracovní prostředí, pracovní podmínky a další aspekty, například finanční ohodnocení, zajímavost a rozmanitost pracovní náplně, vysoký stupeň autonomie, styl vedení nadřízeného či dobré vztahy s kolegy. Důležitým faktorem, který ovlivňuje spokojenost pracovníka je také míra atraktivity zaměstnavatele a jeho celková personální politika. Ta vyjadřuje soubor relativně stabilních zásad, uplatňovaných metod a nástrojů v personální oblasti. V rámci této politiky se ustanovuje přístup k celkovému řízení lidí v dané organizaci, který ovlivňuje její klima a dále motivaci, loajalitu a pracovní vztahy jejich zaměstnanců (Kocianová, 2004, s. 116 – 117).

Podle průzkumu pracovní spokojenosti s názvem Češi a práce, uskutečněném v roce 2004, vyšlo najevo, že se svou prací jsou v průměru více spokojeni podnikatelé a živnostníci. Toto zjištění pravděpodobně pramení ze skutečnosti, že pokud se zaměříme na pracovní náplň živnostníka či podnikatele a vypustíme-li kritické a stresové okamžiky, provázené nedostatkem volného času v době rozjíždění živnosti či podniku, může být důvodem k jejich vyšší spokojenosti patrně fakt, že organizace práce je zcela v jejich kompetenci, ve svém konání mají plnou autonomii a rozvržení pracovní doby není pevně dané, nýbrž flexibilní, dle potřeby. Dalším důvodem může být také skutečnost, že podnikatel či živnostník se věnuje práci, která ho baví, vnitřně naplňuje, které rozumí a se kterou se identifikuje. Pokud je úspěšný, vydělá si navíc v průměru více než běžný zaměstnanec.

Takřka do protikladu s charakterem práce podnikatele lze postavit podmínky práce běžného zaměstnance. Ten je pak nejvíce nespokojen s faktory jako nedostatek volného času, nemožnost využití flexibilní pracovní doby, nedostatek autonomie a možnosti organizovat si svůj pracovní život, nevyhovující styl vedení nadřízeného a především nedostatečné nebo nespravedlivé finanční ohodnocení (Horáková, 2004).

Spokojenost se svým zaměstnáním častěji vyjadřovali lidé na vyšších pozicích ve firemní hierarchii, lidé s dobrou životní úrovní a vysokoškolským vzděláním. Nejčastěji byli dotazovaní spokojeni s využitím odborných schopností a se zajímavostí práce, o něco méně pak s pracovní dobou a vztahy na pracovišti. Větší nespokojenost vyjadřovali v aspektech možnosti postupu v práci a finančního ohodnocení. Podle tohoto průzkumu bylo také zjištěno, že míru spokojenosti s prací významně ovlivňují vztahy na pracovišti (Horáková, 2004).

Podle obdobného průzkumu s názvem Kvalita pracovního života, který byl proveden o dva roky později (2006) byla mimo výše zmíněné poznatky zjištěna také poměrně překvapivá skutečnost, že ke spokojenosti s prací přispívá rovněž její psychická náročnost. Negativní vliv na spokojenost s prací mělo příliš vysoké pracovní tempo. Z tohoto výzkumu také vyplynulo, že respondenti, kteří spokojenosti v pracovní sféře přikládali velkou důležitost, byli také častěji těmi, kteří byli se svou prací

skutečně spokojeni. Aspekty práce, u kterých panovala relativně největší nespokojenost, významně souvisely s charakteristikami práce, které ekonomicky aktivní označovali za nejdůležitější. Jsou to například jistota zaměstnání, výše platu či mzdy a spravedlivé ocenění za práci. Nejčastějším zdrojem nespokojenosti byla především výše platu či mzdy (Čadová in Čadová, Paleček, 2006, s. 182).

Se svou prací jsou tedy v průměru spokojenější lidé, kteří spokojenosti s prací přikládají velký význam. V důsledku tedy záleží pravděpodobně na člověku samotném a na jeho vůli, snaze a motivaci, zda vůbec a jak moc chce být se svou prací spokojen. Oba výzkumy byly uskutečněny před více než pěti lety, nicméně se domnívám, že jejich výpovědní hodnota je stále platná a většinu aspektů lze aplikovat i na současnou pracovní spokojenost.

Potřeby a hodnoty člověka se promítají nejen do jeho pracovního života, ale také do mimopracovní oblasti, ať už se jedná o rodinu nebo soukromý život, který se nejčastěji vymezuje způsobem trávení volného času.

3 Práce a volný čas

V dnešní společnosti se jedinec realizuje nejen v práci, ale především ve svém volném čase. Volný čas a jeho nároky zasahují jak do procesu vytváření osobnosti člověka, tak do vývoje celé společnosti, ovlivňují konzum, strukturu profesí a zaměstnanosti i model rodinného života (Filipcová, 1967, s. 9).

Mimopracovní doba je důležitá z mnoha důvodů, přičemž ten nejvýznamnější je, že se během ní regeneruje pracovní síla, což se samozřejmě zpětně projevuje na pracovním výkonu. Pravidelné střídání aktivity a odpočinku, které je součástí biologického rytmu všech živočichů, se u člověka projevuje právě v podobě střídání práce a volného času (Kučerová in Šerák, 2009, s. 25).

Volný čas charakterizuje Dumazedier (in Filipcová, 1967, s. 21 – 22) jako souhrn činností, které lze provozovat s plnou libovůlí, aby si člověk odpočinul, pobavil se, nebo rozvinul své znalosti nesouvisející s povoláním, rozvinul svou dobrovolnou společenskou účast nebo svobodnou tvůrčí schopnost poté, co se uvolnil od svých pracovních, rodinných a společenských závazků. Tentýž autor (in Lipovetsky, 2007, s. 292) dále tvrdí, že u dvou třetin populace ztratila práce status nejdůležitější aktivity a jako nejatraktivnější čas, nejvíce naplněný podstatnými hodnotami, se prosazuje právě čas mimo pracovní dobu. V současné hyperkonzumní společnosti lidé čerpají potěšení z rodinného a citového života, odpočinku, dovolené, cestování, koníčků a sportovních aktivit (Lipovetsky, 2007, s. 292).

Práce je však stále důležitou oblastí společenské identity a představuje významný faktor jak osobního, tak společenského života. Nebýt placeného zaměstnání, jen těžko bychom mohli nalézt životní spokojenost a potřebnou regeneraci, práce nám k tomu poskytuje nejen finance, ale také vědomí důležitosti a vzácnosti volného času. Bez pracovních povinností, které jsou často charakterizovány svými náročnými požadavky, by totiž volný čas ztratil svoji hodnotu. Do určité míry tedy hodnota volného času spočívá právě v tom, že je protikladem k pracovní oblasti.

Jak již bylo zmíněno, pro volný čas je typická především dobrovolnost, nenucenost, svobodná volba a pružný časový režim. Veškerý čas, který má jedinec k dispozici lze rozdělit na čas *pracovní, vázaný a volný*. Toto rozdělení však není nijak striktní, neboť se nevylučuje možnost, že jednotlivé sféry se vzájemně prostupují. Pracovní čas je naplněn pracovní aktivitou. Vázaným či polovolným časem se rozumí nejen přechod mezi časem pracovním a volným (např. cesta do práce), ale zahrnuje se do něj i stravování, hygiena, spánek, péče o domácnost a děti, atd. Čas volný lze poté rozdělit na odpočinkový, rekreační a zájmový (Šerák, 2009, s. 27).

Po roce 1989 se náhle objevilo spektrum možností, jak trávit volný čas – cestování, kultura, sport či jiné aktivity začaly získávat na oblibě. Lidé, kteří využívají příležitostí současné postmoderní společnosti, jsou některými sociology nazýváni jako „kulturní všežrouti“ (Špaček, Šafr in Maříková, Kostelecký, Lebeda, 2010, s. 82). V této souvislosti zmiňuje Lipovetsky (2007) pro dnešní společnost typické hyperkonzumentství, které se vyznačuje tím, že produkty či služby již nekupujeme z důvodu posílení společenského statusu, nýbrž proto, aby nám zajistily zážitky a kvalitnější život. K tomu nám slouží peníze, které se tak již nestávají cílem, nýbrž prostředkem pro využívání všech příležitostí, které nám dnešní doba a život nabízí (Lipovetsky, 2007, s. 47). Tento tzv. hédonistický styl života je pro současnou společnost typický a jeho evidentním důkazem je rostoucí volného času a poněkud ustupující význam práce.

Dle Šeráka (2009, s. 42 – 43) jsme svědky jevu, kdy máme volného času stále více, avšak paradoxně přetrvává pocit, že se nám ho ve skutečnosti nedostává. Dnešní společnost si mimo jiné vysloužila přívlástek společnosti volného času, i přesto, že v práci stále trávíme téměř čtvrtinu svého aktivního života. Společnost volného času se podle Dumazediera (in Šerák, 2009, s. 33) vyznačuje tím, že práce zde již nepředstavuje prostředek růstu, identifikace a uspokojování potřeb, naopak se stává vedlejším jevem, přičemž hlavní důraz je kladen na celkový blahobyt a rozvoj služeb, které jsou spojeny s volným časem. V tomto pojetí volného času se radikálně mění individuální a společenské hodnoty, které podle Lipovetskeho (2007, s. 233) představují soukromé slasti z konzumace různorodé zábavy. V této souvislosti se

rozvíjí také čas věnovaný sobě samému. Konzumní charakter dnešní společnosti vede podle Baumana (in Kubátová, 2010, s. 132 – 136) člověka k přesvědčení, že jeho povinností je neustále zdokonalovat sebe i svůj život, dále se rozvíjet a překonávat vlastní nedostatky. Životní úspěch pak podle něj již není založen na specializaci a rozšiřování specifické kvalifikace, ale na pružných zájmech, adaptaci a na neustálé připravenosti učit se.

3.1 Vliv práce na volný čas

Z důvodu pokračujícího rozmáhání moderních technologií a zejména pak internetu lze pozorovat jev, kdy dochází stále častěji k prolínání pracovního a mimopracovního života. Moderní informační technologie se stávají významným pojítkem mezi jedincem a okolním světem. Nejen z důvodu jejich značného zasahování do času volného, ale také jejich nezbytnosti pro čas pracovní, neboť díky těmto technologiím je možné vykonávat práci téměř z jakéhokoliv místa. Tento faktor má významný vliv na vnímání vztahu práce a volného času. Na určitých pracovních pozicích se můžeme setkávat s pracovníky, kteří v důsledku tohoto propojení již nejsou schopni plnohodnotně relaxovat a odpoutat se od pracovních povinností. Pokud obdrží zaměstnanec firmy služební mobilní telefon či notebook jako benefit, paradoxně by tato skutečnost mohla být vnímána spíše negativně, právě z toho důvodu, že je tím pádem dotčený zaměstnanec vybaven k tomu, aby měl možnost pracovat i mimo své pracovní místo a tedy i mimo běžnou pracovní dobu, což se samozřejmě neblaze podepisuje na kvalitě jeho volného času, který tak v podstatě ztrácí svůj význam.

Práce je faktorem, který hraje nejzávažnější roli v ovlivňování hierarchie hodnot a tedy i zájmů člověka. Bohatá, náročná a tvůrčí práce vytváří podle Filipcové (1967, s. 88) i bohaté stimuly pro život mimopracovní, naopak jednotvárná a intelektuálně nenáročná práce vyvolává i prázdnotu života ve volném čase. Podle Friedmanna (in Filipcová, 1967, s. 92) dokonce práce, v níž člověk stráví podstatnou část dne, podmiňuje i celkový přístup k okolnímu světu, včetně rozmanitosti zájmů, názorů a dalších faktorů, které se ve svém celku podepisují na životním stylu.

Podle průzkumu Večerníka (in Maříková, Kostecký, Lebeda, 2010, s. 90) bylo například zjištěno, že u nižších vrstev lze sledovat spíše neaktivitu či pasivitu co se týče trávení volného času, případně jeho nedostatek. Častěji než ostatní využívá tato vrstva volný čas ke sledování televize. Dále bylo zjištěno, že například sportovní činnosti se lidé věnují tím více, čím vyšší mají společenské postavení, navíc je pro ně zároveň příznačné, že pěstují individuální sportovní aktivity. Lidé s vyšším sociálním statusem mají větší oblibu kulturně náročnějších aktivit, jako je návštěva výstav, muzeí a poslech vážné hudby. Oproti tomu muži a ženy z nižších vrstev upřednostňují většinou sledování telenovel či návštěvu restauračních zařízení nižších kategorií (Večerník in Maříková, Kostecký, Lebeda, 2010).

Z výše zmíněného průzkumu tedy vyplývá, že na možnosti trávení volného času má kromě finančních možností vliv také povaha našeho zaměstnání, konkrétně pracovní pozice, kterou však povětšinou zastáváme na základě našich kvalifikačních a znalostních předpokladů. Způsob trávení volného času tedy významně souvisí s výškou vzdělání. Podle Šeráka (2009, s. 41) má tento faktor na prožívání volného času dokonce ještě větší vliv než například výše příjmů.

Způsoby trávení volného času se podílí na vytváření naší identity. Ovšem jak již bylo řečeno, preference trávení volného času nezáleží pouze na naší vlastní volbě, ale také na sociálním postavení a finančních a dalších možnostech, které s tím souvisí. To je samozřejmě opět provázáno s naší ekonomickou aktivitou. Důležitý je však předpoklad, že k tomu, abychom mohli náležitě využít hodnoty volného času, je zapotřebí kromě výše zmíněných podmínek také vstřícnost zaměstnavatele, který si bude jeho důležitosti vědom a poskytne nám k jeho efektivnímu trávení dostatek prostoru tak, abychom poté byli opět plně připraveni na výkon pracovních povinností.

4 Význam práce v životě člověka

Na výkon povolání jsme připravováni prakticky od dětství, již s nástupem do první třídy jsme seznamováni se základními požadavky, které se po nás budou v budoucím zaměstnání vyžadovat. Rovněž celé následující studium se pak nese ve znamení předpokladu dosáhnout dobrého pracovního uplatnění. Pracovní sféra nás provází po nemalou část našeho života. S ohledem na měnící se demografické a pracovní podmínky nebude překvapením, pokud bude pracovní sféra zasahovat i do pozdějšího životního údobí.

Práci lze charakterizovat jako účelové vynakládání úsilí a aplikace znalostí a dovedností za účelem produkce předmětů a služeb, které mají hodnotu pro ostatní členy společnosti jako pravidelné zajišťování statků a situací. Je to činnost sloužící k uspokojování potřeb a obživě a je základem celého ekonomického systému (Paleček, Svobodová In Čadová, 2006, s. 13; Armstrong, 2008, s. 185).

Práce nám neslouží pouze jako zdroj obživy, ačkoliv to je pravděpodobně její nejdůležitější funkce, ale poskytuje nám také prostředí, ve kterém se můžeme realizovat a rozvíjet se, a to jak v odborné, tak v sociální sféře a také v dalších oblastech podle povahy vykonávané práce.

Význam práce je pro většinu lidí značný, a to především z toho důvodu, že zajišťuje jejich existenci. Podle průzkumu Rodina a zaměstnání s ohledem na rodinný cyklus uskutečněném v roce 2010 bylo zjištěno, že kromě nutnosti zajistit si zdroj příjmu, přičemž tato odpověď získala nejvíce zastánců, patří mezi důležité stránky zaměstnání také možnost uplatnit své vzdělání a schopnosti a možnost dělat to, co člověka baví. O něco méně si pak respondenti cenili na zaměstnání pocitu nezávislosti a možnosti kontaktu s jinými lidmi. Okrajové aspekty zaměstnání pak představují možnost získat společenské postavení a možnost vysokého výdělku (Rodina a zaměstnání..., 2010).

Jinou hodnotu spatřují v práci například rodiče s malými dětmi, kteří usilují o finanční zabezpečení rodiny, a proto pro ně bude důležitou roli hrát zejména finanční ohodnocení. Poněkud odlišnou hodnotu pak má zaměstnání pro mladé svobodné jedince bez závazků, kteří zatím nejsou tolik orientováni na finanční ohodnocení, a v práci spíše hledají možnost seberealizace a určité osobní nezávislosti (Rodina a zaměstnání..., 2010). Další možností, kterou tito mladí lidé vyhledávají, může být například snaha získat co nejvíce nových zkušeností a informací, které později případně mohou využít při budování své kariéry.

Význam a hodnota práce se tedy u každého jedince liší. Zatímco pro někoho je zaměstnání pouze zdrojem obživy, pro jiného může být zdrojem uspokojení pocitu užitečnosti, sounáležitosti, úspěchu, prestiže, uznání, moci nebo kombinací více těchto oblastí. To záleží na osobnostní charakteristice a hodnotové orientaci, která se může v průběhu života měnit. Někdo nemusí ve své práci shledávat uspokojení zmiňovaných potřeb a může se naopak realizovat spíše ve sféře rodinné. Co je však pro všechny ekonomicky aktivní osoby jednotné, je skutečnost, že trvalá práce podporuje vědomí zařazení do společnosti a společenský kontakt, tedy pocit sounáležitosti a respektu. Tato skutečnost je jedním z důležitých předpokladů spokojeného pracovníka. Fakt, že jsme ekonomicky aktivní, se také významně podepisuje na kvalitě života a na pocitu vlastní hodnoty. Z toho důvodu zastává placené zaměstnání v našem životě významné místo. Povolání či profese kromě jiného určuje do jisté míry také status a postavení jedince ve společnosti. Některá povolání či profese mají vysokou prestiž a člověk, který takovou práci vykonává, vzbuzuje u ostatních respekt, opačným případem je pak člověk bez zaměstnání. Dlouhodobě nezaměstnaný může dokonce v očích některých spoluobčanů klesnout na společenském žebříčku a vzbuzovat nedůvěru v jeho pracovní schopnosti i v něho samotného. Nezaměstnaný sám pak může prožívat negativní pocity, které jsou se ztrátou zaměstnání spojeny, což se posléze může nežádoucím způsobem promítat i do jeho soukromého, případně rodinného života.

5 Proměna práce

Ještě pro minulé století platila určitá nepsaná pravidla v oblasti práce. Byl jím například princip trvalého zaměstnání ve stejném podniku s předvídatelným růstem platu, který se odvíjel od počtu odpracovaných let, což umožňovalo zaměstnanci a jeho rodině jasně plánovat budoucnost. Dalším principem bylo pravidlo omezeného úsilí, kdy zaměstnanci sice brali svou práci vážně, ale jen zřídka jí byli posedlí. Tato a mnohá další pravidla zaměstnání se rozpadla na přelomu 20. a 21. století. Místo omezeného úsilí nastupuje „neustálé úsilí“, v důsledku čehož „...mizí hranice mezi domovem a prací.“ (Kubátová, 2010, s. 89 – 93).

Tato skutečnost je ovlivněna zejména informačními technologiemi, které hranici mezi domovem a prací stírají. Díky jejich schopnosti přenášet data a informace téměř rychlostí světla, se také přirozeně zvýšil požadavek na rychlost zaměstnanců, proto dnes práce vyžaduje povětšinou velkou emocionální a intelektuální námahu a mnohdy i časovou flexibilitu. Toto pojetí současné pracovní sféry se významně odlišuje od podoby práce předešlých generací. Starší generace zdaleka nepociťovala takový nátlak na produktivitu a efektivitu práce, který na nás současné pracovní požadavky kladou. Tyto změny souvisí se zásadní proměnou tzv. psychologické smlouvy.

5.1 Změna psychologické smlouvy

Psychologickou smlouvu lze charakterizovat jako určitý soubor vzájemných očekávání mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. V posledních letech jsme svědky významné proměny této smlouvy. Zatímco dřívější psychologická smlouva byla charakteristická jakýmsi paternalismem zaměstnavatele vůči zaměstnanci v podobě poskytnutí celoživotní pracovní kariéry v jedné organizaci výměnou za celoživotní loajalitu, dnešní psychologická smlouva je založena na oboustranně sdílené odpovědnosti za udržení zaměstnaneckého vztahu pouze po tak dlouhou dobu, dokud je to pro obě strany prospěšné (Jones, Burke, 2006, s. 21). Konkrétní změny

v současné psychologické smlouvě mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem lze vymezit podle Hiltropa (in Armstrong, 2008, s. 206) následovně:

Tab. I – Změna psychologické smlouvy
(Hiltrop in Armstrong, 2008, s. 206).

Z	NA
Vnucený vztah (ochota, příkazy a kontrola)	Vztah vzájemnosti (oddanost, participace a spoluodpovědnost)
Trvalý zaměstnanecký vztah	Proměnlivý zaměstnanecký vztah - lidé jsou zaměstnáváni pouze v případě potřeby
Orientace na povýšení	Orientace na rozvoj odborné kariéry
Jasně vymezené pracovní povinnosti	Vícečetné, rozmanité role
Plnit povinnosti pracovního místa	Přidávat hodnotu
Důraz na jistotu zaměstnání a loajalitu k podniku	Důraz na zaměstnatelnost a loajalitu vůči své vlastní kariéře a dovednostem
Vzdělávání zabezpečované organizací	Příležitosti pro samostatné vzdělávání a učení

Jak lze usoudit z této tabulky, změny se týkají většinou povahy vzájemného vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Do popředí se tedy dostává vztah vzájemnosti, který poskytuje dostatek prostoru pro participaci a spoluodpovědnost například na rozhodování či jiných záležitostech, které byly v předešlých letech pouze výsadou vedoucího pracovníka. Jak již bylo zmíněno, zaměstnanecký vztah je proměnlivý, fluktuace je v dnešní době o mnoho vyšší. Lidé a jejich schopnosti a dovednosti jsou zaměstnáváni pouze v okamžiku, kdy je organizace potřebuje k dosažení rychlého zisku. Od zaměstnanců se očekává zastávání rozmanitých rolí a širší kompetence spíše než úzká specializace na jednu oblast. Samozřejmě existují výjimky, například pokud se jedná o pracovníky, jejichž pracovní pozice je na úzké specializaci založena, například v oblasti výzkumu apod. Od zaměstnance se již neočekává pouze plnění povinností pracovního místa, ale především přidávání hodnoty, která firmu posouvá k vyššímu zisku. Další důležitou změnou je proměna loajality. Dříve byla silně pociťována vůči zaměstnavateli. Nyní se však přesouvá k vlastní kariéře, a to z důvodu posílení zaměstnatelnosti. Ta je podporována neustálým

vzděláváním a osobním rozvojem, což je požadavek, který je zejména u mladých zaměstnanců kladen vůči zaměstnavatelům na první místa.

Armstrong (2008, s. 189) zmiňuje některé další důsledky změny charakteru současné práce jako například tendenci organizací zabezpečovat si práci dodavatelským způsobem (outsourcing), zvýšenou potřebu pracovníků specializujících se na práci se znalostmi a informacemi, zvýšení využívání distanční práce, snižování počtu pracovních míst a pracovníků, najímání lidí na krátkodobé smlouvy z důvodu konkrétního přínosu pro firmu, menší jistota zaměstnání, menší oddanost a loajalita zaměstnanců, změna zaměstnání jako způsob kariérního postupu, atd.

5.2 Stres

Výše zmíněné poznatky se samozřejmě často podepisují na psychickém stavu pracovníka. Ten může být frustrován nebo deprivován tím, že v důsledku přebytku práce a jejího náročného charakteru dlouhodobě zanedbává svůj osobní, potažmo rodinný život. Může pak docházet ke vzniku stresu, který se stává čím dál častěji běžnou součástí většiny pracovních pozic.

Křivohlavý (1998, s. 27) definuje stres jako vztah mezi dvěma silami, které na sebe protikladně působí. Těmito silami jsou na jedné straně negativně působící stresory, a na druhé straně pak salutory neboli obranné mechanismy, které vyrovnávají přebytek stresorů. Ideální stav nastává, pokud jsou salutory i stresory ve vzájemné rovnováze, nebo pokud míra salutorů převládá. Pokud je tomu naopak, dochází ke stresu a v případě překročení určité zvládnutelné hranice hovoříme o distresu, tedy patologicky působícím stresu (Křivohlavý, 1998, s. 27).

Ačkoliv je podle § 300 Zákoníku práce (Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce České republiky) zaměstnavatel povinen při určení množství požadované práce a pracovního tempa vzít v úvahu fyziologické a neuropsychologické možnosti zaměstnance, předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a čas na přirozené potřeby, jídlo a oddech, mnohdy se tak bohužel neděje. Mnoho pracovních

pozic se dnes vyznačuje přebytkem pracovních povinností a vyšší pravděpodobností výskytu stresu u zaměstnanců. Tento jev lze pozorovat častěji na pozicích, kde se setkáváme s extrémními požadavky na pracovní výkon v podobě maximální výkonnosti, produktivity, flexibility a schopnosti pracovat pod tlakem. Stres se stává hlavním příznakem současnosti, často se dostáváme do situací, v kterých se určité negativní pocity či stavy, snažíme vyrovnat prostřednictvím našich schopností, které tomu však často nedostačují.

Na vznik a prožívání stresu má vliv mnoho faktorů. Mohou být vnitřní, které souvisí s osobnostním založením daného jedince a zejména s jeho schopností se vyrovnávat se stresem. Důležitou roli zde hraje také vnímání práce a přisouzení jí míry důležitosti, ale také například kladení příliš vysokých požadavků na sebe sama. Nemalý význam však mají také vnější faktory, jako je nedostatek personálu, finančních prostředků, odborných zkušeností, vysoké požadavky na pracovní pozici, přebytek pracovních úkolů, velká soutěživost na pracovišti, autoritativní styl vedení nadřízeného. Vliv má i současná společnost, která se vyznačuje rychlým tempem, soutěživým charakterem a vysokými nároky. V neposlední řadě mají svůj vliv také podmínky na pracovišti. Zejména nedostatečná pozornost potřebám zaměstnanců, časté konflikty, soupeřivá atmosféra, apod. (Jeklová a Reitmayerová, 2006, s. 15 – 18). Vyšší míru stresu mohou zažívat například pracovníci na vedoucích pozicích, kteří odolávají nátlaku ze dvou stran, a to ze strany svých nadřízených a ze strany svých podřízených, kdy dochází k tzv. dvojí vazbě (Křivohlavý, 1998, s. 25).

V důsledku dlouhodobě působícího chronického pracovního stresu, který je zvládán maladaptivně, může dojít také k syndromu vyhoření, který charakterizuje Křivohlavý (1998, s. 10 – 11) jako stav psychického a fyzického vyčerpání, způsobeného dlouhodobým pobytem v mimořádně emocionálně náročných situacích, jež jsou nejčastěji vyústěním spojení nadprůměrného očekávání a chronického stresu. Syndrom vyhoření nejčastěji postihuje tzv. pomáhající profese, které jsou charakteristické dennodenní prací a komunikací s lidmi.

Působení stresu lze v dnešní době za daných podmínek jen těžko výrazněji omezit, přesto však existují určitá doporučení. Důležitá je schopnost relaxovat a zorganizovat si svůj čas, tedy být vzdělán v oblasti time managementu. Pracovní požadavky by měly být pokud možno přiměřené možnostem pracovníka, což by si měl uvědomit zejména zaměstnavatel a upravit jeho pracovní náplň nebo organizaci pracovní doby.

5.3 Generace Y

Protože se mění celková povaha práce a jsou kladeny vysoké nároky na produktivitu, flexibilitu a rychlost, je pro společnosti nutné nabírat takové zaměstnance, kteří jsou ochotni pracovat v různých prostředích, jsou zvyklí na změny a jsou tedy schopni celkově obstát v takovýchto podmínkách. Těmito zaměstnanci jsou v současné době představitelé tzv. generace Y. Vymezení této a předchozích dvou generací, které jsou specifické svým jednáním, se v závislosti na různých informačních zdrojích liší. Přibližně je však můžeme vymežit takto:

- 1) Baby boomers – narození v poválečné době zhruba mezi lety 1946 – 1964;
- 2) Generace X – narození zhruba mezi lety 1965 – 1974 (resp. až 1982);
- 3) Generace Y – narození po roce 1976 (resp. 1974), které lze dělit ještě na dvě podskupiny, na starší 25 let – tedy blíže generaci X a na mladší 25 let, blíže generaci Y (Rezlerová, 2009).

Zatímco generace baby-boomers byla zvyklá spíše na „tradiční“ znění psychologické smlouvy, generace Y již veškeré její nově vzniklé náležitosti předpokládá jako očekávanou součást jejich práce. Vůči generaci svých rodičů se v oblasti práce vymezují a odlišují hodnotami, které převážně vyznávají.

Zástupci generace Y jsou výrazně ekonomicky aktivní, vyžadují vyšší životní úroveň a cítí větší zodpovědnost za svou sociální jistotu. Zároveň se však do popředí jejich zájmu dostává i osobní život v podobě partnerských a rodinných vztahů. Nová generace chce stejně jako předchozí generaci X plně využít všech možností, které jim

otevřená společnost nabízí, avšak nehodlá tomu na rozdíl od předchozích generací obětovat svůj osobní život. Do roku 2025 bude generace Y tvořit převážnou část populace v produktivním věku. Jejich požadavky na pracovní trh mají řadu specifík, na která by se měli zaměstnavatelé včas připravit. Tato generace například klade důraz na dlouhodobý efekt a především na efektivitu využití času a prostředků. Zatímco pro generaci X jsou peníze hodnotou a snaží se udržet si dobré pracovní místo, pro generaci Y představují peníze prostředek a v mnohem větší míře tedy využívá nabídku různých hypoték, úvěrů či půjček. Pracovní místo pak mění v závislosti na jeho atraktivitě a výhodnosti. Změny jsou totiž běžnou součástí jejich života (Rezlerová, 2009).

Generace Y především nehodlá své práci zasvětit celý život tak, jak tomu bylo u jejich rodičů. Věta, která postoj k práci této generace nejlépe charakterizuje, zní pravděpodobně takto: „They don't live for work ... they work to live“. (They don't live for work..., 2008). Volně přeloženo, „nežijí pro práci, ale pracují pro to, aby mohli žít“. Tato generace si od těch předchozích výrazněji uvědomuje možnosti, které jim dnešní rozmanitá, vyspělá a demokratická společnost poskytuje a jen těžko se smiřuje s myšlenkou, že by neměla dostatek potřebného prostoru pro jejich případné využití. Zmíněný přístup významně souvisí se současným módním životním stylem, charakterizovaným jako individualistický či hédonistický (Lipovetsky, 2006). Nejvyšší hodnotou a nejdůležitějším cílem je seberealizace prostřednictvím uspokojování svých slastí. Peníze pro generaci Y nejsou cílem, ale prostředkem pro to, aby si mohli splnit své sny a realizovat se v jiných, mimopracovních oblastech. Podle průzkumu Rodina a zaměstnání s ohledem na rodinný cyklus z roku 2010 bylo zjištěno, že pro mladé svobodné jedince, kteří nemají závazky v podobě rodiny, není finanční stránka zaměstnání až tak významná. Na prvním místě tyto respondenti totiž nejčastěji zmiňovali možnost seberealizace. Relativně vysoký podíl mladých lidí pak spatřuje význam zaměstnání v určité osobní nezávislosti. I přesto jsou však pro ně peníze stále důležitým aspektem při rozhodování, a proto od svého zaměstnavatele očekávají, že je za jejich práci náležitě ocení. Tento přístup však souvisí s jejich zodpovědností k sociální jistotě, potřebou vyšší životní úrovně a tendencí plánovat do budoucna (Rodina a zaměstnání..., 2010).

Oproti předešlým generacím mají zástupci této generace pro současný charakter společnosti nesporně více výhod. Patří mezi ně například schopnost pracovat s informačními technologiemi. Je tomu tak z toho důvodu, že v době, kdy se informační technologie teprve rozvíjely, vyrůstali společně s nimi a lépe si tak zvykali na jejich další překotné změny. Tato schopnost – vyhledávat a vyhodnocovat informace, je staví do významné konkurenční výhody. Tofflerovi (2001, s. 82) upozorňují v souvislosti se současnou a budoucí ekonomikou právě na potřebu znalostních pracovníků, kteří budou schopni efektivně pracovat s informacemi, přemýšlet, inovovat a podnikatelsky riskovat. Dalšími výhodami generace Y je například schopnost domluvit se v cizím jazyce nebo flexibilně reagovat na změny. Hlavním důvodem její neohroženosti je pravděpodobně skutečnost, že prakticky neprožili tísnivé či kritické situace v podobě hrozby ztráty dlouhodobě zastávaného pracovního místa, nezaměstnanost a další události, které měly na předchozí generace v oblasti pracovního života nemalý vliv a vytvářely tak vůči pracovnímu místu, potažmo vůči zaměstnavateli daného jedince jakýsi přirozený respekt.

V rámci výzkumu s názvem Postoje mladých lidí k problematice rovnosti mužů a žen, uskutečněném v roce 2008, byly zjišťovány názory mladých lidí ve věku 15 – 29 na různá témata týkající se jejich osobního či pracovního života. Výzkum ukázal, že v oblasti kariéry očekávají respondenti od práce dostatečné finanční pokrytí životních potřeb, zároveň ale chtějí práci, která je bude bavit a uspokojovat. Nadstandardní finanční zabezpečení očekávají častěji muži než ženy. To souvisí se stále ještě převažujícím modelem rodinného uspořádání, kdy muž je považován za „živitele rodiny“. Pro ženy je limitujícím faktorem kariéry rodina či péče o děti, ale také samotný fakt, že jsou ženy. Muži se naopak obávají limitujícího faktoru v podobě nízkého vzdělání. Na současném pracovním trhu pak mladí lidé nejčastěji shledávají nedostatek nabídky práce z domova, práce na zkrácený úvazek a chybějící možnost flexibilní pracovní doby. Zástupci mladé generace by v budoucnu chtěli nalézt rovnováhu mezi pracovním a osobním životem (Postoje mladých lidí k problematice..., 2008).

Podle výzkumu společnosti Deloitte z roku 2007 bylo zjištěno, jaké další konkrétní charakteristiky jsou pro tuto generaci typické:

- zaměřují se na konečný výsledek;
- chtějí znát smysl svojí práce a vědět, jakým způsobem přispějí k celkovému cíli;
- očekávají odpovídající styl vedení od svého nadřízeného;
- řeší věci inovativně, snaží se problém vyřešit;
- kladou důraz na neustálé a dlouhodobé vzdělávání se a osobní rozvoj;
- chtějí získávat zkušenosti od starších kolegů a mít možnost kdykoliv se s nimi poradit (mentoring);
- požadují zpětnou vazbu ke svému pracovnímu konání;
- chtějí mít možnost získávat zkušenosti z různých oblastí fungování organizace;
- požadují vyváženost pracovního a soukromého života dle individuálních potřeb;
- očekávají pracovní prostředí s moderním technickým vybavením, prostředí umožňující otevřenou a snadnou komunikaci (Corporation Should Know „Y“, 2007).

Veškeré výše zmíněné podmínky by si zasloužily být v dnešní době již běžnou součástí pracovního místa bez ohledu na věk zaměstnance. V rámci stejné studie bylo zjištěno, že obdobné pracovní podmínky by ocenili i starší zaměstnanci, kteří však díky nevědomosti o jejich existenci nepociťovali potřebu takové podmínky práce vyžadovat. Tento přístup by tedy byl v důsledku přínosný pro celou organizaci, a to jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele, který by udržením loajálních a perspektivních zaměstnanců ve firmě přispěl k výkonu a zisku celé organizace.

Generace Y si je tedy vědoma vlastní hodnoty a požaduje takového zaměstnavatele, který si jejího přínosu dokáže vážít, a který je jí schopen poskytnout takové výhody, které vyžaduje. Mezi tyto požadavky lze na základě předchozích informací zařadit především možnost optimálně sladit svůj pracovní a mimopracovní život. Dostatek volného času požadují nejen pro své volnočasové aktivity, jako je sport či kultura, ale také proto, aby se mohli dále vzdělávat, cestovat či vykonávat zahraniční nebo jiné stáže, tedy aby měli zajištěn neustálý rozvoj a mohli se tak lépe uchytit na

trhu práce – zvýšit svoji zaměstnatelnost. Právě to je také jeden z požadavků na jejich potenciálního zaměstnavatele. Neustálé vzdělávání a možnost osobního rozvoje v podobě pestré, zajímavé a pro ně zábavné pracovní náplně, jsou pro ně prioritou. V souvislosti s novým charakterem práce je také samozřejmostí moderní technická vybavenost pracoviště, která umožňuje rychlou a efektivní komunikaci.

6 Péče o zaměstnance

Z Herzbergovy teorie satisfaktorů a dissatisfaktorů vyplývá, že bez výjimky každý zaměstnavatel by měl v rámci pracovní spokojenosti poskytnout svým zaměstnancům minimálně z hlediska ergonomie příjemné a motivující pracovní prostředí a dobré pracovní podmínky. K tomu, aby byl pracovník spokojen, je potřeba poskytnout mu odpovídající kvalitní péči.

Obecně může být péče o zaměstnance povinná, daná ze zákona, předpisy a kolektivními smlouvami nadpodnikové úrovně, dále péče smluvní ustanovená kolektivními smlouvami na úrovni organizace a nakonec péče dobrovolná, která je výrazem personální politiky zaměstnavatele (Koubek, 2008, s. 343).

Povinná péče o zaměstnance je ustanovena Zákoníkem práce jako povinnost zaměstnavatelů vytvářet svým zaměstnancům takové pracovní podmínky, které umožňují bezpečný výkon práce. Za tím účelem pak zajišťují zejména zřízení, údržbu a zlepšení zařízení pro zaměstnance, zlepšení vzhledu a úpravy pracovišť, vytváření podmínek pro uspokojování kulturních, rekreačních a tělovýchovných potřeb a zájmů zaměstnanců a závodní preventivní péči (Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce České republiky, § 224). V této oblasti se tedy jedná například o poskytnutí v dnešní době poměrně žádaných a pro výkon práce nezbytných technických zařízení jako moderní a rychlý počítač a odpovídající příslušenství k němu, ale také kvalitně vybavené pracovní místo odpovídající ergonomickým požadavkům, čisté a bezpečné pracoviště i jeho okolí. Toto jsou nejzákladnější požadavky, které jsou potřeba pro odpovídající pracovní výkon zaměstnance a jeho spokojenost a odkazují nás k Herzbergerově dvoufaktorové teorii (viz kap. 2.2). Vytváření podmínek pro uspokojování kulturních, rekreačních a tělovýchovných potřeb a zájmů zaměstnanců se výrazně dotýká vyváženosti pracovního a mimopracovního života a v současnosti nabývají na podobně důležitém významu jako kvalitní zařízení pro zaměstnance.

Zaměstnavatel také pečuje o odborný rozvoj zaměstnanců, který zahrnuje zejména zaškolení a zaučení zaměstnance, dále například prohlubování jeho

kvalifikace, tedy její průběžné doplňování, udržování a obnovování, dále pečuje o zvyšování kvalifikace, která se projevuje změnou hodnoty, získáním či rozšířením kvalifikace. Jedná se o studium, vzdělávání, školení, nebo jinou formu přípravy k dosažení vyššího stupně vzdělání. (Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce České republiky, § 227 - § 231). Možnost dalšího a neustálého vzdělávání je žádanou podmínkou u mnohých potenciálních zaměstnanců, zejména pak u zástupců mladší generace, kteří hodnotu práce shledávají právě v možnosti dalšího rozvoje. Tento aspekt je neopomenutelný také z důvodu silné konkurence na trhu práce a s tím související potřeby zaměstnatelnosti a prevence nezaměstnanosti.

Kromě jiného je zaměstnavatel také povinen umožnit zaměstnancům ve všech směnách stravování (Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce České republiky, § 236).

Při přiřazování zaměstnanců do směn je pak zaměstnavatel povinen přihlížet též k potřebám zaměstnankyň a zaměstnanců pečujících o děti. Pokud zaměstnankyně či zaměstnanec pečující o dítě mladší 15 let, těhotná zaměstnankyně nebo zaměstnanec, který prokáže, že převážně sám dlouhodobě pečuje o závislou osobu, požádá o kratší pracovní dobu nebo jinou vhodnou úpravu stanovené týdenní pracovní doby, je zaměstnavatel povinen vyhovět žádosti, nebrání-li tomu vážné provozní důvody. (Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce České republiky, § 241). Tato skutečnost se rovněž významně dotýká harmonizace osobního a pracovního života, možnost pracovat na alternativní pracovní úvazek je pro mnoho zaměstnanců cenná. Na rozdíl od zahraničních zkušeností však není tento způsob práce ještě příliš rozšířený (viz kap. 7). Dle mého názoru by však možnost zkrácení pracovní doby či využití jiné alternativy pracovního úvazku měla být plošně nabídnuta všem zaměstnancům, tedy i těm, kteří neprokáží výše zmíněné důvody pro poskytnutí, v podobě firemních benefitů.

Výše zmíněná ustanovení jsou daná ze zákona a každý zaměstnavatel je povinen tyto podmínky splnit. Avšak už jenom skutečnost, že jsou tyto povinnosti dané zákoníkem práce, vypovídá o faktu, že se jedná o automaticky očekávané požadavky, které zaměstnance či potenciální zaměstnance k firmě nijak zvlášť nepřipoutají. Proto je v podstatě konkurenční výhodou každé firmy možnost postarat se o své zaměstnance

ještě nad rámec zákona, například v podobě smluvní či dobrovolné péče. Tato oblast je důležitým faktorem při rozhodování o volbě budoucího zaměstnavatele, ale především má pozitivní dopad na lepší vnímání vyváženosti osobního a pracovního života zaměstnance.

Cíle péče o zaměstnance vymezuje Koubek (2008, s. 344) takto:

- celospolečenské zájmy a cíle týkající se občanských práv, zdraví a sociálního rozvoje člověka, sledující mj. také sociální mír, prosperitu a stabilitu společnosti;
- individuální zájmy a cíle člověka a uspokojování jeho potřeb;
- zájmy a cíle zaměstnavatele týkající se zabezpečení potřebných pracovníků, rozvoje jejich pracovních schopností a sociálních vlastností, jejich motivace k výkonu, sbližování individuálních zájmů pracovníků a zájmů organizace a vytváření zdravých pracovních vztahů (Koubek, 2008, s. 344).

Péče o zaměstnance je vyjádřena sociální politikou dané organizace, která je však ve značné míře závislá na ekonomické situaci a tedy na finančních zdrojích, díky kterým by mohla být uskutečňována. Sociální politika by měla vyhovovat jak pracovním, tak životním potřebám pracovníků a odrážet jejich kvalifikační, zájmový a motivační profil. Organizace tak spoluvytváří podmínky pro regeneraci sil pracovníků a zlepšování pracovních i neformálních vztahů mezi zaměstnanci (Kocianová, 2004, s. 120).

Ačkoliv jsou některá opatření pro zaměstnanecky přitažlivou sociální politiku finančně náročná, existuje několik oblastí, které nevyžadují příliš vysoké náklady, a přesto mají na zaměstnance velmi pozitivní dopad. Jedná se například o způsob organizace pracovní doby, ať už ve formě zkráceného úvazku, práce z domova nebo flexibilní pracovní doby. I když je tento benefit obecně velmi žádaný, stále není dostatečně rozšířený. V zájmu zaměstnanců, ale i zaměstnavatelů by se však tato skutečnost měla změnit, neboť dle Koubka (2008, s. 344) pracovní doba určuje nejen časovou využitelnost zaměstnance, ale také jeho volný čas, který zase determinuje jeho životní způsob a životní úroveň. V rámci volného času dochází k uspokojování

mimopracovních potřeb, zdraví a reprodukci pracovních schopností. Dále však může docházet také k regeneraci organismu a upevňování vztahů v rodině, které se v nemalé míře podepisují na celkové životní spokojenosti jedince.

6.1 Firemní benefity

Součástí péče o pracovníky, nebo dost často přímo jejím synonymem, je poskytování firemních benefitů neboli zaměstnaneckých výhod. Benefity jsou podle Koubka (2008, s. 319) formy odměn, které jsou pracovníkům poskytovány organizací pouze za to, že pro ni pracují. Jedná se tedy v podstatě o vše, co zaměstnanec dostává od svého zaměstnavatele z titulu pracovního poměru.

V praxi najdeme ve firmách nejčastěji benefity těchto tří kategorií (Koubek, 2008):

- *plošné* – nárok na ně má každý zaměstnanec (stravenky, různé příspěvky, nápoje na pracovišti, 5 týdnů dovolené, sick-days, atd.);
- *statusové* – svázané s pracovní rolí a pozicí, vycházejí ze statusu zaměstnance (služební automobil pro soukromé používání);
- *výběrové* – zaměstnanci si mohou benefity vybírat dle vlastního uvážení (cafeteria systémy – kombinace více druhů benefitů).

Dobrovolná péče o zaměstnance významně podporuje spokojenost pracovníka a také rovnováhu jeho pracovního a mimopracovního (osobního či rodinného) života. Benefity podporující tuto oblast, které zmiňuje Koubek (2008), se mohou týkat například možnosti využití volného času v podobě rekreace, kultury, sportu, stravování či cestování, nebo to mohou být služby spojené se zlepšováním životních podmínek zaměstnanců v podobě nejrůznějších příspěvků. Těmi může být finanční příspěvek na bydlení, jesle či mateřské školky, půjčky, pojištění, výpomoc v těžkých životních obdobích, apod. Dalším typem benefitů jsou služby poradenské, kdy je zaměstnancům a jejich rodinným příslušníkům k dispozici například lékař nebo právník. Hojně poskytovaným benefitem bývají různé vzdělávací programy, ať už se to týká odborných

či jazykových kurzů nebo například programů, díky nimž je udržován kontakt se ženami na mateřské dovolené. Tento druh vzdělávání však dle mého názoru není bohužel tak rozšířený jako kurzy cizího jazyka či kurzy soft skills. Běžně existují také benefity, které mají vztah k vykonávané práci (výhodnější prodej produktů či služeb společnosti pracovníkům organizace) a konečně benefity, které jsou spojeny s postavením v organizační hierarchii a vážou se k určitému pracovnímu místu (služební automobil, mobilní telefon, notebook, apod.).

Poskytování benefitů významně napomáhá udržovat spokojené, loajální a stabilizované zaměstnance. Buduje se tím také pozitivní image organizace a tím pádem stoupá i její atraktivita pro potenciální zaměstnance. Zaměstnanecké výhody v neposlední řadě významně napomáhají zlepšovat rovnováhu pracovního a osobního života zaměstnanců. Ve vztahu k této oblasti nelze jednoznačně vymezit, které typy benefitů jsou vhodné a které méně. Každý benefit má svoji důležitou hodnotu, avšak pro každého zaměstnance vždy poněkud odlišnou. Obecně lze říci, že benefit v podobě volné pracovní doby či možnosti práce z domova ocení bez výjimky každý zaměstnanec a mnohé průzkumy dokazují, že právě tyto dva benefity, spolu s pětítýdenní dovolenou, jsou momentálně nejžádanější. Dále se však názor na druhy benefitů liší. Představitelé generace Y, kteří ještě nemají žádné závazky, pravděpodobně více ocení příležitosti sportovního vyžití, zahraničních stáží či cestování, zatímco rodiče s malými dětmi si budou pravděpodobně více cenit možnosti umístit své dítě do firemní školky, příspěvku na mateřskou školu nebo dalších možností, které jim usnadní harmonizovat jejich pracovní a rodinný život.

V každé životní fázi a věku je tedy pro každého zaměstnance důležité něco jiného. Jestliže organizace chce, aby měly zaměstnanecké výhody příznivý dopad na motivaci všech pracovníků, měla by se zajímat o to, které zaměstnanecké výhody její zaměstnanci preferují. Vhodným řešením je tzv. cafeteria system, který poskytuje možnost volby různých benefitů dle potřeby konkrétního zaměstnance. Výhoda spočívá v aktivním zapojení zaměstnance do procesu volby a jeho silnějšímu vnímání doručované hodnoty. Nevýhodou pak může být vysoká administrativní náročnost a zvýšené finanční náklady na implementaci.

Při sestavování vhodného a dostatečně motivujícího systému poskytování benefitů je nejvýhodnější kombinace systému fixního a flexibilního, kdy zaměstnavatel poskytuje část benefitů plošně a v oblastech, kde se lidské preference výrazněji liší, umožní zaměstnancům čerpat služby prostřednictvím systému cafeterie.

6.2 Společenská odpovědnost firem

Každoročně lze sledovat výsledky hodnocení nejatraktivnějších zaměstnavatelů, kteří svou firemní politikou vzbuzují obdiv a probouzí u potenciálních zaměstnanců touhu stát se jejich plnohodnotnou součástí. V současnosti lze za zaměstnavatele atraktivního zaměstnavatele považovat takovou organizaci, která vyznává koncept tzv. společenské odpovědnosti.

Koncept Corporate Social Responsibility – CSR se objevil počátkem druhé poloviny 20. století a představuje způsob vedení firmy a budování vztahů s partnery, který přispívá ke zlepšení reputace a zvýšení důvěryhodnosti podniku (Společenská odpovědnost..., 2008).

Společensky odpovědné firmy zohledňují ve svém chování jak potřeby vnitřního, tak potřeby vnějšího prostředí a to tak, aby přispívaly k udržitelnému rozvoji a obecně napomáhaly zlepšování stavu celé společnosti. Tento koncept se projevuje integrací pozitivních postojů a praktik v rámci podnikatelské strategie firmy. Daná firma se tak odklání od snahy o pouhý zisk a zaměřuje se na širší pojetí chápání své existence, jako plnohodnotné součásti celkové společnosti. V důsledku této strategie se soustřeďuje kromě ekonomického růstu také na environmentální a sociální oblast (Trnková, 2004, s. 7).

Podle definice Evropské unie je CSR „Dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí s firemními stakeholders.“ (Zelená kniha, 2001 in Trnková, 2004, s. 7). Jako stakeholders jsou pak označovány veškeré osoby, instituce a organizace, které jsou nějakým způsobem zainteresované na celkovém fungování dané firmy, tedy na ni mají určitý vliv nebo jsou

jí ovlivňování. Mohou to být zákazníci, zaměstnanci, dodavatelé, zájmové skupiny, atd. (Trnková, 2004).

Společensky odpovědná firma je postavena na třech pilířích – ekonomickém, sociálním a environmentálním:

- 1) v *ekonomické oblasti* se jedná například o transparentnost, uplatňování principů dobrého řízení, etický kodex, chování k zákazníkům, akcionářům, dodavatelům, investorům, atd.;
- 2) v *sociální oblasti* se jedná o činnosti a aktivity, které se týkají především lidí, konkrétně pak zaměstnanců firem, jako klíčových stakeholders;
- 3) v *environmentální oblasti* usiluje o zajištění ekologické výroby, ekologickou firemní politiku, ochranu životního prostředí a přírodních zdrojů, atd. (Trnková, 2004, s. 8).

Jedním z hlavních cílů společensky odpovědných firem, a nejen těch, je přilákat a udržet si kvalitní a výkonné zaměstnance, kteří logicky představují nejdůležitější součást organizace. Aby tohoto cíle dosáhly, je třeba, aby se ve svých aktivitách cíleně zaměřili opět právě na své zaměstnance. Důsledky, kterých tímto způsobem dosáhnou, jsou značné. Především se jedná o zvýšenou loajalitu a produktivitu zaměstnanců, odlišení od konkurence, dlouhodobá udržitelnost firmy, budování pozitivní reputace, atd. Z výše zmíněných důvodů jsou firmy se společenskou odpovědností velice žádanými zaměstnavateli, neboť aktivně reagují na změny a potřeby současné společnosti (Šumová, 2010, s. 29).

Zaměstnavatelé by si měli uvědomovat, že dlouhodobý úspěch firmy závisí především na kvalitě jejích zaměstnanců, kteří firmu řídí, vyrábějí její produkty, poskytují služby zákazníkům či vykonávají další činnosti, které podporují dosahování firemních cílů. Uplatňování CSR konceptu zde směřuje k dosažení všeobecné maximální výhodnosti tohoto vzájemného ovlivňování, a to jak pro firmu, tak pro zaměstnance (Sociální pilíř, 2008).

V kontextu tématu této práce je nejdůležitější *sociální pilíř*, v rámci kterého je pro zaměstnance firmy významné zejména pracovní prostředí. Do této oblasti spadají nejrozumnější aktivity, které se týkají péče o zaměstnance.

Zaměstnanci tak jsou zapojeni do interní *komunikace*, ale také do rozhodovacích procesů firmy a aktivně se tak podílejí na jejím dalším rozvoji. Je od nich zjišťována zpětná vazba, na základě které se pak může firma dále zlepšovat tak, aby s ní zaměstnanci byli maximálně spokojeni. CSR firma kromě spravedlivého *finančního ohodnocení* za práci poskytuje také nefinanční benefity, jako jsou možnosti sportovního, relaxačního a kulturního vyžití, různé společenské akce pro zaměstnance, navýšení dovolené, volna atd. Samozřejmostí je také další *vzdělávání a plány kariérního rozvoje*. V oblasti *zdraví* pak může být zaměstnancům přispíváno na nadstandardní zdravotní péči nebo očkování. Důležitým faktorem je *vyváženost pracovního a osobního života*, která je podporována flexibilními formami práce, příspěvkem na péči o děti, seniory, či nemocné osoby, nebo kontakt s rodiči na rodičovské dovolené a usnadnění jejich návratu do zaměstnání. V rámci *propouštění zaměstnanců* je praktikován outplacement, kdy jsou propouštění pracovníci finančně či jinak podporováni a je jim nabídnuta pomoc při hledání práce. V oblasti *rovných příležitostí* jsou aktivně uplatňována různá opatření proti diskriminaci a je podporována rozmanitost na pracovišti. Poslední faktor *podpory místní komunity* představuje zejména firemní dobrovolnictví, kdy zaměstnanci vykonávají dobrovolnou práci v pracovní době, nebo se pořádají různé benefiční akce (Sociální pilíř, 2008).

Veškeré aktivity společensky odpovědných firem jsou vykonávány dobrovolně nad rámec daných povinností, v dlouhodobém časovém horizontu a za neustálého dialogu se zainteresovanými stranami, které firmu ovlivňují (Společenská odpovědnost..., 2008).

7 Alternativní pracovní úvazky

Jedna z možností, jak efektivně kombinovat pracovní a mimopracovní život, jsou alternativní pracovní úvazky. Lze je definovat jako jakýkoli jiný pracovní režim, než je standardní osmihodinová pracovní doba, případně týdenní pracovní doba, rozvržená dle rozhodnutí zaměstnavatele. Mezi alternativní úvazky lze zařadit například tyto:

- poloviční pracovní úvazek (5x týdně 4 hodiny);
- poloviční flexibilní pracovní úvazek (20 hodin flexibilně odpracovaných v zaměstnání);
- stlačený pracovní týden (20 – 40 hodin týdně ve zkráceném pracovním týdnu, např. ve 3 – 4 dnech);
- zkrácený úvazek (od několika hodin až po například 30 hodin týdně) v podobě práce z domova;
- sdílené pracovní místo (částečný úvazek dle dohody a sdílení jedné pozice s další osobou);
- zkrácený úvazek kombinující práci z domova s prací v zaměstnání;
- práce na dohodu o pracovní činnosti nebo o provedení práce s docházením do zaměstnání dle dohody se zaměstnavatelem;
- práce z domova, teleworking, atd. (Typy alternativních úvazků, Projekt Alternativa).

S celkovou proměnou pracovních podmínek a charakteru práce po ekonomické transformaci v roce 1989 bylo na pracovním trhu nastoleno mnoho změn, zejména co se týče přístupu k organizaci práce. Do té doby rigidní pojetí pracovního uspořádání v podobě jistoty práce na celý život začalo být nahrazováno pojetím novým, které klade silný důraz na maximální výkon, produktivitu práce a angažovanost. V neposlední řadě také na flexibilizaci pracovní síly.

Flexibilizace práce může být jak pozitivní tak negativní. Zatímco pozitivní usiluje o harmonizování pracovní a mimopracovní sféry a vychází zaměstnancům vstříc

zejména z toho důvodu, že o ni zaměstnanec rozhoduje společně se zaměstnavatelem, negativní flexibilizace je naopak nežádoucí, neboť sice poskytuje práci na zkrácený pracovní úvazek, avšak zároveň nevyhovuje zaměstnanci a jedná se v podstatě o nucené zkrácení pracovní doby. Taková flexibilizace je využívána zaměstnavatelem především z důvodu vyšší efektivity a produktivity práce a bere v potaz pouze zisk a náklady společnosti namísto osobních preferencí zaměstnance (Dudová, 2008).

Český zákoník práce rozlišuje v tomto směru kromě stanovené týdenní pracovní doby pouze zkrácenou pracovní dobu, rovnoměrné či nerovnoměrné rozvržení pracovní doby, pružné rozvržení pracovní doby a konto pracovní doby.

Zkrácení pracovní doby bez snížení mzdy pod rozsah stanovené délky může obsahovat pouze kolektivní smlouva nebo vnitřní předpis. Zkrácení stanovené týdenní pracovní doby poté ze zákona nesmí provést zaměstnavatel, kterým je stát, územní samosprávný celek, státní fond, příspěvková organizace, školská právnická osoba či veřejné neziskové ústavní zdravotnické zařízení. V případě, že byla sjednána zkrácená pracovní doba, přísluší zaměstnanci mzda nebo plat, které odpovídají této kratší pracovní době (Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce České republiky, § 79, § 80).

Při *pružném rozvržení pracovní doby* si na rozdíl od stanovené týdenní pracovní doby zaměstnanec sám volí začátek, případně konec své pracovní doby. Mezi tyto dva úseky volitelné pracovní doby je vložen časový úsek, kdy je zaměstnanec povinen být na pracovišti. Začátek a konec této povinné pracovní doby určuje zaměstnavatel. Při pružném rozvržení pak musí být průměrná týdenní pracovní doba naplněna nejdéle ve čtyřtýdenním vyrovnávacím období (Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce České republiky, § 82). Podle výzkumu Rodina a zaměstnání s ohledem na rodinný cyklus z roku 2010 bylo zjištěno, že nabídka pružné pracovní doby je mezi firmami stále méně častá, tuto možnost neumožňuje stále ještě polovina z nich. Zaměstnavatelé se shodují na tom, že je prospěšná především pro zaměstnance, ale každý druhý zástupce firmy se domnívá, že je pro ně tento systém nevýhodný (Rodina a zaměstnání..., 2010).

Konto pracovní doby představuje jiný způsob jejího nerovnoměrného rozvržení, který však může stanovovat pouze kolektivní smlouva, případně vnitřní předpis. Stejně

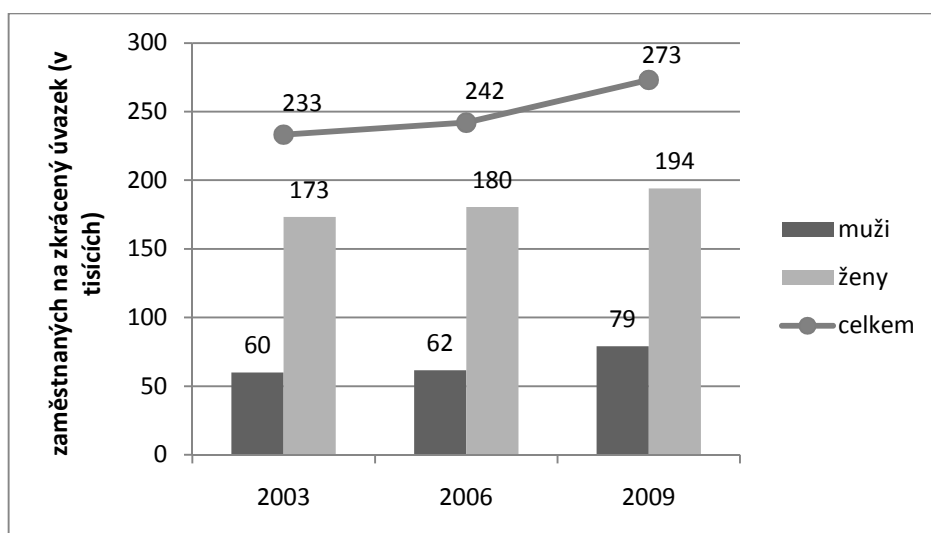
jako zkrácení týdenní stanovené pracovní doby, nesmí být ani konto pracovní doby uplatněno u výše zmíněných zaměstnavatelů. Vyrovnávací období pak v tomto případě nesmí přesáhnout 26 týdnů po sobě jdoucích, kolektivní smlouva může vymežit toto období na nejvýše 52 týdnů po sobě jdoucích. Při uplatnění konta pracovní doby je zaměstnavatel povinen vést účet pracovní doby a účet mzdy zaměstnance. Na účtu pracovní doby se pak vykazuje stanovená týdenní, popřípadě kratší pracovní doba, dále rozvrh pracovní doby na jednotlivé dny a odpracovaná pracovní doba v jednotlivých pracovních dnech a za týden. Zaměstnavatel je rovněž povinen vykazovat každý týden rozdíl mezi stanovenou týdenní pracovní dobou a odpracovanou pracovní dobou (Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce České republiky, § 86 – 87).

Alternativní úvazky mohou přinášet mnoho výhod. Jejich přínos spočívá především v tom, že podporují zapojení osob, které by z různých důvodů zůstaly bez práce, do pracovního procesu. Díky tomu neztrácejí kontakt s okolím a drží si důstojnou životní úroveň, čímž pomáhají také snižovat nezaměstnanost a náklady na sociální politiku státu. Dalším důvodem může být propojování generací, zejména v případě sdíleného pracovního místa, kdy zkušenosti specialistů ve středním věku jsou přenášeny například na studenty vysoké školy, kteří si výkonem práce přivydělávají a získávají praxi. Zajímavým přínosem těchto druhů pracovních úvazků je například zajištění rozmanitosti pracovního života a to v možnosti mít dvě zaměstnání nebo být zaměstnán a současně podnikat. V neposlední řadě slouží využití alternativních úvazků k vyvážení pracovního a osobního života (Alternativní formy zaměstnávání, Poradna).

Podle průzkumu společnosti LMC jsou alternativní pracovní úvazky určeny především řadovým zaměstnancům (73 %) a střednímu a vyššímu managementu (36 %). Nejčastěji jsou tyto úvazky nabízeny firmami v odborných a specializovaných profesích (58 %), v dělnických a řemeslnických profesích (51 %) a na administrativních pozicích (46 %). Z průzkumu dále vyplynulo, že nejobvyklejšími formami jsou zkrácený úvazek (60 %), pružná pracovní doba (45 %) a kombinace práce z domova s prací v zaměstnání (14 %). V celkovém průměru je však zkrácený úvazek poskytován pouze 1 % zaměstnanců. (LMC: 58 % nabízí flexibilní úvazky..., 2011).

V České republice je míra využívání práce na částečný úvazek ve srovnání s průměrem Evropské unie velice nízká. V roce 2010 činil průměr využití možnosti zkrácené pracovní doby v EU 22 %, zatímco v ČR se jednalo o pouhých 5 %. Využití flexibilní pracovní doby se častěji vyskytuje u vysokoškolsky vzdělaných lidí, kteří častěji nepracují ve směnném provozu, jenž je spojen s pracovníky s nižším vzděláním. Nejčastěji tyto pracovní úvazky využívají matky na mateřské dovolené, zaměstnanci pečující o závislé osoby, studenti a zaměstnanci se zdravotním hendikepem. Muži pak pracovali na částečný úvazek jen v 8 % případů, u žen to byla téměř třetina. (Alternativní úvazky..., 2010).

V současné době můžeme sledovat vzrůstající tendenci využití této formy práce.



Graf I – Míra využití formy práce na zkrácený pracovní úvazek

Zdroj: Český statistický úřad

Na základě získaných údajů z Českého statistického úřadu lze prostřednictvím grafu č. I pozorovat, že zkrácené pracovní úvazky využívají zejména ženy. Míra jejich využití však stále stoupá. Zatímco v roce 2003 pracovalo na zkrácený pracovní úvazek přibližně 233 tisíc zaměstnanců (z toho čtvrtina mužů a tři čtvrtiny žen), v následujících letech se tento počet zvyšoval – za 6 let o 40 tisíc.

Stále relativně nízká míra využívání těchto úvazků existuje především proto, že jejich nabídka je nedostačující, ale do jisté míry také proto, že o tento druh úvazků není dostatečný zájem. Důvodem, který s tím souvisí, je podle Víznerové a Vohlídalové (2007, s. 35) skutečnost, že v postkomunistických zemích, kterou je i Česká republika, je nižší úroveň mezd. K uživení rodiny a uspokojení určitého standardu jsou tedy obvykle potřeba dva plnohodnotné příjmy. S tím souvisí i fakt, že zde, také v důsledku předchozího politického režimu, velmi dlouho panovala tradice plných pracovních úvazků a zaměstnavatelé se tedy v této „nové“ formě zaměstnávání teprve spíše orientují.

Mezi alternativní pracovní úvazky můžeme řadit také možnosti výkonu práce na jiných místech, než je klasické místo pracoviště v kanceláři či openspace. Vzhledem k neustále se rozvíjejícím moderním technologiím a nástrojům pro vzdálenou komunikaci, nabývají na významu také jiné prostory pro výkon práce, ať už se jedná o restaurace, kavárny, domov nebo specializovaná tzv. co-workingová centra.

Způsob organizace a výkonu práce zvaný *co-working* podporuje výkon práce ve sdíleném, obvykle kancelářském prostoru, který je plně uzpůsoben a vybaven k pohodlnému plnění pracovních povinností. Na tomto místě pracují nezávislí pracovníci jako podnikatelé nebo lidé, kteří z určitých důvodů nemohou či nechtějí pracovat v kanceláři. Důvodem může být například povaha vykonávané práce, snaha o ušetření nákladů na zřízení kanceláře, či nalezení jiného, odpovídajícího pracovního prostoru, kde by mohli své pracovní povinnosti v klidu plnit. Výhody takového pracovního prostoru spočívají především v oblasti sociální. Hlavním přínosem je především možnost navázání kontaktu, případně obchodních vztahů s ostatními. Další výhodou s tím související je sdílení kontaktů, zkušeností a informací. Co-working v České republice reaguje zejména na vzrůstající počet samostatně činných podnikatelů, jejichž hlavní kapitál spočívá především ve znalostech (Mareš, 2011).

Tento způsob organizace práce poskytuje kompromis mezi klasickým, rigidním a striktním pracovním prostředím v kanceláři a takřka protikladnou možností práce z domova.

Práce z domova pomáhá kombinovat oblast práce a soukromého života. Dle Tofflerových (2001, s. 85 – 87) dokonce navrácí domovu jeho sílu a posiluje význam rodiny. Jedná se o specifickou organizaci pracovní doby, která je v současné době vedle pružné pracovní doby u zaměstnanců velmi žádaná. Dovoluje věnovat se jak práci, tak rodině, případně domácnosti. V České republice však tento způsob organizace práce představuje stále ještě nový a málo častý fenomén. Práci z domova v současné době vykonávají asi 2 – 3 % zaměstnanců s vyšším vzděláním (Rodina a zaměstnání..., 2010).

Mezi výhody práce z domova lze podle Bierzové (in Dudová, 2008, s. 36) řadit lepší možnost sladění práce a rodiny, nižší časové a finanční náklady na dojíždění do zaměstnání, flexibilní pracovní dobu, práci v klidu, bez každodenního ruchu pracoviště. Nicméně konkrétně tato posledně zmíněná „výhoda“ nemusí být vždy naplněna, zejména pak v případě, pokud má zaměstnanec či zaměstnankyně malé děti, které je nutné hlídat doma.

Pro zaměstnavatele pak patří mezi výhody neplacení nájemného za kancelářské prostory, zvýšená produktivita a motivace zaměstnanců, snížení fluktuace, zaměstnávání kvalitních pracovníků žijících daleko od sídla firmy nebo pracovníků se zvláštním životním stylem (Bierzová in Dudová, 2008, s. 36). Dle mého názoru se v některých výše zmíněných aspektech nemusí vždy jednat o výhody. Konkrétně aspekt zvýšené produktivity a motivace zaměstnanců je spíše otázkou osobní charakteristiky pracovníka a jeho schopnosti zorganizovat si pracovní dobu a pracovní povinnosti.

Mezi nevýhody pak lze řadit určitou izolaci od pracovního kolektivu na pracovišti, nesnadné určení hranice mezi prací a soukromým životem, způsobené nadbytkem pracovních povinností, hrozí zde také potenciální ztráta identifikace s firmou, workoholismus nebo naopak nedostatečná motivace k práci a další, například genderové záležitosti, jako rozdělení práce v domácnosti, které znesnadňují věnovat se pracovním povinnostem naplno. Pro zaměstnavatele pak tato forma zaměstnávání znamená především ztrátu přímé kontroly nad pracovníkem, potřebu většího plánování

a koordinace, přičemž tento způsob zaměstnávání je použitelný pouze pro některé typy pracovních pozic (Bierzová in Dudová, 2008, s. 37).

8 Harmonizace práce a rodiny

Podle reprezentativního šetření Rodiče 2005, které provedla agentura CVVM pro Sociologický ústav AV ČR (in Maříková, 2010, s. 402 – 403) bylo zjištěno, že většina matek a otců se závislými dětmi se domnívá, že péče o nejmenší předškolní děti přísluší matkám, které by se měly v době, kdy již dosahuje jejich dítě „školkového věku“, navracet na trh práce, ale zároveň svůj návrat přizpůsobovat potřebám rodiny. Navracet by se tedy měly například v podobě práce na částečný úvazek, zaměstnání s pružnou pracovní dobou, případně práce vykonávané z domova. Otcové by měli v době péče o mladší i starší předškolní děti pracovat naopak na plný úvazek. Podle stejného výzkumu bylo rovněž zjištěno, že matky s nižším vzděláním, které nemají příliš velké šance pro vlastní seberealizaci na pracovním trhu, preferují častěji než matky s vyšším vzděláním v případě narození dítěte jednak svůj vlastní dlouhodobý odchod z pracovního trhu, a také požadují po svých partnerech v období péče o předškolní děti maximalizaci jejich příjmů v podobě přesčasové práce.

Vysokoškolsky vzdělané ženy se od ostatních matek odlišují v tom, že se chtějí navracet na trh práce statisticky významně dříve a zároveň celá čtvrtina vysokoškolaček považuje za ideální, aby i jejich partner přijal ve fázi rané péče o dítě některou z rodinně přátelských forem práce, zejména pak pružnou pracovní dobu. Časová investice žen do péče o děti je totiž jednou z hlavních příčin diskriminace žen na trhu práce a jejich nižších příjmů z výdělečné činnosti. Při hodnocení důležitosti problémů, které pociťují rodiče při kombinování pracovního a rodinného života, matky významně častěji než otcové zdůrazňují zejména neochotu jejich partnerů účastnit se péče o děti a domácnost, otcové zdůrazňují zejména charakter jejich práce, ale také například vlastní pracovní ambice (Dudová, Hašková, Maříková in Maříková, 2010, s. 402 – 403).

8.1 Rodina

Rodina je součástí osobního, mimopracovního života a jako nejzákladnější a nejpřirozenější skupina je odedávna chápána jako stabilní instituce, která chrání své členy a poskytuje jim patřičné zázemí. V dnešním světě však již jen zřídka nalezneme funkční rodinu, která je svým členům bezezbytku k dispozici ve všech svých funkcích. Rodina by měla svým členům poskytovat potřebné zázemí, nalézání určité emocionální rovnováhy, probíhá v ní také primární socializace a předávání určitých hodnot a norem jednání a pozitivních návyků v oblasti péče o zdraví, způsobu trávení volného času či relaxace.

Významný vliv na proměnu rodiny mělo bezpochyby oddělení místa práce od místa bydliště. Do doby před nástupem industrialismu bylo běžné, že rodina se zdržovala na svém statku či v jiném stavení a pracovala převážně v zemědělství. Tím, že se do práce zapojovali převážně všichni členové rodiny, pro které byla práce nezbytně důležitá zejména z existenčních důvodů, byli všichni rodinní příslušníci více spjati dohromady a své vztahy prohlubovali například různými tradicemi či rituály v průběhu celého roku. Nutno podotknout, že tehdejší hodnoty se jistě v mnohém výrazně odlišovaly od těch současných. Nicméně v rámci rodiny a domova často prožil každý jedinec celý svůj život, porodem počínaje, vzděláním a prací pokračuje a smrtí konče. Později však většinu do té doby tradičních rodinných funkcí převzaly různé specializované instituce jako školy, různá výchovná zařízení, nemocnice, nebo také masmédia.

Současné změny v pracovní sféře jako nové způsoby organizace pracovní doby, zvýšený důraz na produktivitu, flexibilitu a výkon pracovníka, na efektivitu práce, zvyšující se stresovost, konkurence na trhu práce, snaha o budování kariéry, ale také rozmanité možnosti trávení volného času a konzumní způsob života mají významný vliv na způsob organizace soukromého života každého jedince.

Dle Sirovátky (In Mareš, Potočný, 2003, s. 39) nabízí postmoderní společnost na jedné straně více individuální svobody, na druhé však nejistotu v rodinných

vztazích. Tato nejistota je údajně způsobena usilováním žen o osobní nezávislost a tedy pojmáním instituce manželství jako individuální volby. Zároveň se rozšiřují nejistoty v oblasti trhu práce. Tyto dvě nejistoty se týkají především žen, které jsou pak nuceny volit mezi rodinou a kariérou.

To vede k novému chápání vztahu mezi pracovním, soukromým a rodinným životem a k jejich vzájemnému prolínání. Výsledkem je vznik nových forem společenské soudržnosti. Vzhledem k probíhající individualizaci a změnám, které jí provázejí, se proto již více než sto let hovoří o krizi a rozpadu rodiny. Můžeme pozorovat rostoucí emancipaci žen na pracovním trhu, ústup významu instituce manželství, rostoucí počet různých forem nesezdaných soužití, odkládání rodičovství, atd. (Dudová, 2007, s. 9, 13, 18).

I přes výše zmíněné skutečnosti z výsledků mnohých sociologických šetření vyplývá, že si rodina v české populaci dlouhodobě zachovává svoji vysokou hodnotu. Ideál a cíl většiny lidí pak představuje rodina se dvěma dětmi. Další důležitou hodnotou je například zajímavá, smysluplná a dobře placená práce (Rodina a zaměstnání..., 2010).

V současnosti je běžným jevem, že se rodinní příslušníci vymaňují z kruhu rodiny, čímž se rozvíjí a upevňuje jejich vzájemná odlišnost a individuální zájmy. K tomu je motivuje současný životní styl, známý jako hédonistický, který do centra pozornosti klade důraz na individuum a uspokojení jeho tužeb a slastí. Největším problémem pak bývá schopnost přijmout odpovědnost vůči své rodině. Dnešní společnost se v důsledku toho potýká s problematikou sociální soudržnosti a tradiční formy sociálního života prodělávají zásadní změny (Dudová, 2007, s. 13).

Například tzv. Parsonsova koncepce rodiny chápala jako její důležitou charakteristiku mužskou roli v rodině vyznačující se schopností muže integrovat rodinu do širší společnosti, pokud možno na co možná nejvyšší příčce z hlediska stratifikace. Podmínkou pro to bylo však omezení počtu jeho rolí v rodině. V okamžiku, kdy ženy začaly zhruba od začátku padesátých let zastávat plnohodnotné zaměstnání a

v důsledku mnoha dalších souvisejících okolností se Parsonsův model stal zákonitě neudržitelným (Možný, 2008, s. 96).

Požadavky pracovního trhu a požadavky partnerského života jsou zkrátka protichůdné. Zatímco pracovní trh stále ještě vyžaduje především ničím nevázaného zaměstnance, který je absolutně flexibilní, v rámci rodinného života se pak partnerský vztah stává nejlépe fungujícím, pokud jeden, v dnešní době většinou stále ještě muž, podřizuje svůj soukromý život práci a druhý, v dnešní době většinou stále ještě žena, požadavkům rodiny a domácnosti. Zároveň však obě pohlaví usilují o uplatnění na pracovním trhu (Dudová, 2007, s. 22; Rodina a zaměstnání..., 2010).

Beck (in Možný, 2008, s. 241) tvrdí, že současný pracovní trh předpokládá společnost bez rodiny, neboť každý musí být samostatný a svobodný, aby mohl vyhovět požadavkům trhu a zajistit si ekonomickou existenci. Subjektem trhu je tedy podle něj osamělý jedinec, kterému v pracovní činnosti nebrání partnerské, manželské či rodinné vztahy. Podle Sirovátky (in Mareš, Potočný, 2003, s. 51) se dokonce dítě stává stále významnější překážkou v možnosti zaměstnání a výdělků především pro ženy. To vše společně s výškou vzdělání pak vede k alespoň dočasné rezignaci na rodičovské role a odsouvání manželství do vyššího věku. Tento postoj je však ovlivněn objektivními podmínkami jako je realizace individuálních studijních, pracovních či jiných plánů, případně nedostatečné materiální zabezpečení, jako například bydlení (Rodina a zaměstnání..., 2010).

V tom, zda rodiče bez potíží zvládnou své pracovní i rodinné povinnosti, hraje důležitou roli jak situace v rodině, tak i na pracovišti. Podle průzkumu Problémy harmonizace rodinného a pracovního života z roku 2004 by ženy, které pociťují potíže s harmonizací, uvítaly větší pomoc v domácnosti i s péčí o děti od svého partnera, méně často by jim pak pomohla možnost využívat placených služeb pro pomoc s hlídáním dětí nebo péči o domácnost. Pomoc partnera však sehrávala důležitou roli i u žen, které se souladem práce a rodiny nemají větší potíže (Horáková, 2004).

8.2 Dělbba domácí práce

Nejefektivnější možností, jak harmonizovat soukromý a pracovní život, je v současné době vzhledem k nedostatku jiných alternativ nejvyužívanější způsob dělby práce v rodině a domácnosti. Způsob dělby domácích prací v páru představuje důležitou součást při efektivním sladování pracovních životů mezi oběma partnery. Čím více času člověk tráví v práci, a čím náročnější pracovní pozici zastává, tím méně času mu pak zbývá na zabezpečení chodu domácnosti a péče o děti a o rodinu.

Domácí práce lze obecně vymezit jako činnosti vykonávané v domácnosti pro potřeby jejích členů a k zajištění provozu domácnosti. Mají neplacený charakter a jsou vykonávané v pospolitosti rodiny. Péče o domácnost a rodinu je často vnímána jako omezení individuální autonomie a v případě žen jako překážka seberealizace ve sféře zaměstnání. (Chaloupková, 2007, s. 6).

Podle Oakley (in Chaloupková, 2007, s. 8), je péče o domácnost souhrnem mnoha aktivit, které vyžadují rozmanité schopnosti, přičemž většina z nich může tvořit samostatnou placenou pracovní roli. Na činnosti vykonávané v domácnosti proto nelze nahlížet jen jako na aspekt ženské role, ale jako na činnosti, které svými požadavky a náročností odpovídají práci v zaměstnání (Chaloupková, 2007, s. 8).

Základem pro rozhodnutí o tom, kdo bude v domácnosti vykonávat domácí práci, jsou rozdílné časové možnosti a různý příjem partnerů. Specializace na sféru rodiny může být z individuálního hlediska rizikovější než specializace na sféru placené práce. V případě ztráty zaměstnání, nemoci či úmrtí jediného „živitele rodiny“ je tím ohrožena i rodina jako celek. Pracovní uspořádání a potažmo i rozdělení domácí práce jsou v současných vyspělých společnostech především záležitostí hodnot a osobních preferencí. Většina zaměstnaných žen se snaží skloubit pracovní aktivitu s tou rodinnou, snaží se realizovat v obou dvou oblastech (Chaloupková, 2007, s. 13).

8.3 Péče o dítě

S rozvojem možností vlastní seberealizace na trhu práce po roce 1989 se porodnost i sňatečnost začala rapidně snižovat. V nově vytvořených podmínkách pracovního trhu pak mezi sebou muži i ženy začali soutěžit o získání dobrého pracovního uplatnění. V této soutěži se pak rodina a děti stávají překážkou především pro ženu, čímž je v této oblasti diskriminována. Z toho důvodu bývají manželství a rodičovství odkládány na pozdější věk, až poté, co si žena vybuduje kariéru a zajistí si tak dobré pracovní uplatnění s odpovídajícím finančním ohodnocením. Zejména pak v dnešní době dávají mladí lidé přednost získání dobrého placeného místa jako určitého předpokladu pro manželství a rodičovství (Dudová, 2007, s. 29 – 30). Ekonomická, bytová a partnerská situace pak spolu s touhou po dítěti bývají uváděny jako důvody, které ovlivňují zahájení reprodukce (Hašková in Dudová, 2007, s. 108).

Podle Špidly (in Křížková, 2008, s. 19 – 20) se narození dítěte velmi často stává pro ženu handicapem, a to zejména v možnosti uplatnění na trhu práce, kdy s každým dalším narozeným dítětem ztrácí ve svém neproduktivnějším věku minimálně dva roky, přičemž tento deficit pak již není schopna prakticky do konce své kariéry vyrovnat. To je způsobeno mimo jiné délkou mateřské a rodičovské dovolené.

Mateřská a rodičovská dovolená jsou zákoníkem práce vymezeny následovně (Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce České republiky):

- Mateřská dovolená je upravena podle § 195 zákoníku práce České republiky. V souvislosti s porodem a péčí o narozené dítě přísluší zaměstnankyni mateřská dovolená po dobu 28 týdnů. Pokud porodila zároveň dvě nebo více dětí, přísluší jí mateřská dovolená po dobu 37 týdnů. Mateřskou dovolenou pak zaměstnankyně zpravidla nastupuje od počátku šestého týdne před očekávaným dnem porodu, nejdříve však od počátku osmého týdne před tímto dnem. Mateřská dovolená v souvislosti s porodem pak nesmí být nikdy kratší než 14 týdnů a nemůže v žádném případě skončit před uplynutím 6 týdnů ode dne porodu;

- Rodičovskou dovolenou pak upravuje § 196 zákoníku práce České republiky následovně: K prohloubení péče o dítě je zaměstnavatel povinen poskytnout zaměstnankyni a zaměstnanci na jejich žádost rodičovskou dovolenou. Ta se poskytuje matce dítěte po skončení mateřské dovolené a otci od narození dítěte, a to v rozsahu, o jaký požádají. Ne však déle než do doby, kdy dítě dosáhne věku 3 let.

Podle výzkumu VÚPSV s názvem Rodinné potřeby zaměstnanců z roku 2009 bylo zjištěno, že hlavní motivací pro to, aby ženy pracovaly při rodičovské dovolené, jsou zejména finanční důvody, dále potřeba soustředit pozornost i mimo oblast dětí a zájem o setkávání se s lidmi. Ačkoliv mají matky všeobecně relativně velký zájem pracovat i při rodičovské dovolené, brání jim v tom nedostatečná vstřícnost zaměstnavatele a také problémy s hlídáním dětí (Rodinné potřeby zaměstnanců, 2009).

Z mezinárodních srovnání vyplývá, že Česká republika má nejvyšší podíl žen v Evropě, které jsou po rodičovské dovolené nuceny opustit své původní zaměstnání a hledají si jiné pracovní místo. V tomto kontextu se ve světě začíná uplatňovat tzv. flexicurity, ve kterém se spojuje nutná či potřebná flexibilita pro zaměstnavatele a určité jistoty pro zaměstnance. Ve „flexicuritě“ je tak flexibilita na trhu práce kombinována se sociálními jistotami a aktivní politikou trhu práce (Dudová, 2007).

Důvodů, proč se návrat do zaměstnání stává pro ženu po mateřské či rodičovské dovolené tak komplikovaným, je několik. Patrně dvěma nejdůležitějšími je již zmíněná příliš dlouhá rodičovská dovolená a nedostatek zařízení pro péči o předškolní děti.

Dudová (2007, s. 145 – 148) navrhuje tato konkrétní opatření pro sociální politiku:

- zkrácení nebo zavedení „vícerychlostní“ rodičovské dovolené, kdy si rodič může vybrat, jak dlouho chce zůstat s dítětem na rodičovské dovolené, podle toho je mu pak přiznán rodičovský příspěvek;
- zvýšení rodičovského příspěvku a jeho navázání na výši platu rodiče;
- zapojování mužů do péče o malé děti;

- vybudování kvalitní a pestré infrastruktury péče o děti;
- rozsáhlejší nabídka zkrácených pracovních úvazků a alternativních forem práce;
- služby podporující opětovné začlenění rodičů po rodičovské dovolené na pracovní trh, například rekvalifikace, stáže, různé kurzy či mentoring (Dudová, 2007, s. 145 – 148).

Ministerstvo práce a sociálních věcí navrhuje v rámci prorodinného balíčku zavedení a podporu inovativních služeb péče o dítě předškolního věku v prostředí co nejvíce se blížícímu rodině, tedy zavedení institutu vzájemné rodičovské výpomoci, podporu služeb péče o děti v oblasti živnostenského podnikání, zavedení tzv. institutu miniškolky, zavedení daňových výhod pro zaměstnavatele zajišťující svým zaměstnancům péči o děti, poskytování slevy na pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti. Dále navrhuje podporu aktivního otcovství prostřednictvím zavedení otcovské dovolené (Soubor prorodinných opatření..., MPSV).

Matky by pro plnohodnotnou péči o rodinný život uvítaly následující podmínky v práci: dobré finanční ohodnocení, flexibilní pracovní doba, práce na částečný úvazek, spolupráce rodiny, partnera, zajištění hlídání, zkrácená pracovní doba, možnost umístění dětí do jeslí, školky a dostatek školek v místě pracoviště (Rodinné potřeby zaměstnanců, 2009).

Jednou z možností, jak matkám usnadnit návrat do zaměstnání, je využití tzv. firemních školek. Tato možnost zajišťuje loajalitu a stabilizaci zaměstnanců, ale také například udržení know – how zaměstnance. Tento prostředek harmonizace rodinného a pracovního života však není zatím příliš rozšířen, a to z důvodů finanční a administrativní náročnosti, vyšších nároků na zřízení a provoz v podobě požadavků na hygienu, prostory či personál. V neposlední řadě se hovoří o jednostranné výhodnosti pro pouze omezenou skupinu zaměstnanců. Pro příslušné zaměstnance by však tato forma benefitu poskytovala mnohé výhody (Kozlová, 2010, s. 42- 43).

Zřízení firemní školky na svém pracovišti by pak podle průzkumu společnosti LMC ocenilo 43 % zaměstnanců, avšak o jejím zřízení v současné době uvažuje pouze 15 % zaměstnavatelů. Ministerstvo školství plánuje zařadit firemní školky do sítě

běžných mateřských škol a přispívat 60 % na jejich provoz. V tuto chvíli je v České republice údajně k dispozici pouze asi 15 firemních školek. (Průzkum LMC: 43 % lidí by přivítalo..., 2011).

Další oblastí, kde mohou být zaměstnavatelé nápomocni ve sladění rodinného a pracovního života svých zaměstnanců, je nabídka zaměstnaneckých benefitů a různých služeb. Ačkoliv většina zaměstnanců nezaměřuje nabídku benefitů pouze pro skupinu rodičů s dětmi, měla by si uvědomit, že podpora jejich návratu do zaměstnání po mateřské či rodičovské dovolené jim poskytne kvalifikovanou a loajální pracovní sílu, která je již obeznána s firemní kulturou a disponuje určitým know-how. Ztráta takového zaměstnance by pro zaměstnavatele mohla mít hlubší následky. Minimum, co by pro tyto zaměstnance mohly firmy udělat, je usnadnit jim návrat v podobě rekvalifikačních kurzů nebo jiných zaškolovacích programů. Takové možnosti poskytuje svým zaměstnancům údajně asi každý čtvrtý podnik (Rodinné potřeby zaměstnanců, 2009).

Nejčastěji nabízené zaměstnanecké výhody jsou pak rekreační programy či pobyty pro děti a dalším poměrně rozšířeným benefitem je jednodenní volno na vyřizování rodinných záležitostí. Tento benefit má spolu s poskytovanými rekvalifikačními programy údajně největší potenciál růstu. Nabídku zaměstnaneckých benefitů pro rodiče s dětmi hodlají podporovat a poskytovat spíše podniky, které již některý benefit v této oblasti nabízejí. Dalším důležitým faktorem nabídky poskytovaných benefitů je velikost společnosti. Spíše než zřízení zařízení péče pro děti by společnosti upřednostňovaly různé finanční příspěvky, které jsou oproti firemním školám mnohem méně finančně i organizačně náročné (Rodinné potřeby zaměstnanců, 2009).

Zkušenosti z mnoha výzkumů dokazují, že pokud lidé v České republice zvládají harmonizaci rodinných a pracovních povinností, děje se tak zatím nejčastěji prostřednictvím vzájemné pomoci partnerů s péčí o rodinu, nebo na základě rozhodnutí jednoho z partnerů převzít větší díl péče o domácnost a rodinu a poskytnout tak svému protějšku více prostoru pro větší angažovanost v zaměstnání. Tento způsob je poměrně

častý, přičemž osobou, která ulehčuje situaci v zaměstnání svému partnerovi, bývá v naprosté většině případů žena (Rodinné potřeby zaměstnanců, 2009).

Hlavním rysem postojů zaměstnavatelů k problematice rodině přátelského prostředí je určitá nejednoznačnost názorů. Na jedné straně většina zaměstnavatelů podporuje pracovní podmínky přizpůsobené potřebám zaměstnanců s malými dětmi, nicméně v reálných možnostech jak toto uskutečnit jsou zdrženlivější. Obecně platí, že větší pochopení pro potřebu vytvářet podnikové programy na podporu harmonizace rodinného a pracovního života mají zaměstnavatelé, pro které je zavádění těchto podmínek jednodušší a také zaměstnavatelé, na které je kladen vyšší tlak ze strany stávající struktury jejich zaměstnanců (Rodinné potřeby zaměstnanců, 2009).

9 Projekt Work-life balance audit – společnost top vision

Společnost top vision působí na trhu již deset let. Specializuje se zejména na poskytování vzdělávacích programů v oblasti rozvoje manažerů. Uskutečňuje manažerská fóra, tréninkové a seminární dny a rovněž firemní kurzy na zakázku. Je vlastníkem certifikátu společnosti IES (International Education Society) a je akreditována MŠMT.

V současné době realizuje tato firma projekt s názvem „Audity a programy opatření pro sladění pracovního a rodinného života u zaměstnavatelů.“ (registrační číslo projektu: CZ.1.04/3.4.04/26.00327). Projekt byl započat 1. září minulého roku a potrvá do konce srpna roku 2011. Je financován z Evropských sociálních fondů, jejichž hlavním posláním je celková podpora a rozvíjení zaměstnanosti, sociálního začleňování osob, ale také rovných příležitostí na trhu práce. Výše zmíněný projekt je jedním z mnoha, které dnes nabízejí poradenství firmám v oblasti work-life balance. Společnost top vision si stejně jako mnoho dalších firem uvědomuje, že harmonizace pracovního a mimopracovního života má významný vliv nejen na spokojenost zaměstnanců, ale také na jejich celkovou výkonnost, produktivitu a loajalitu. Proto přišla s projektem, který nabízí 25 vybraným firmám ze Středočeského kraje a z okolí Brna uskutečnění speciálního auditu, díky němuž zaměstnavatel získá lepší přehled o tom, do jaké míry a zda vůbec poskytuje svým zaměstnancům možnosti pro sladění osobního a pracovního života a jak případné nedostatky co nejlépe řešit. Podmínkami pro účast firem v tomto auditu je minimální počet 30 zaměstnanců a provozovna ve Středočeském kraji či v Brně a okolí.

9.1 Koncepce Work-life balance auditu

Work-life balance audit, konkrétně dotazník, který tvoří jeho podstatu, zkoumá 4 klíčové faktory týkající se základních oblastí osobního a pracovního života, a tedy i

otázky, které jsou kladeny zaměstnancům, jsou rozděleny do těchto čtyř okruhů. Jedná se o tyto oblasti:

- spokojenost v práci (WORK);
- spokojenost v osobním životě (LIFE);
- vyváženost pracovního a osobního života (BALANCE);
- firemní kultura.

V rámci klíčového faktoru WORK jsou otázky směřovány na témata bezprostředně se dotýkající práce. Jsou to například pracovní nároky a požadavky, pracovní podmínky, pracovní postavení, spokojenost s ohodnocením za práci či jistota zaměstnání, množství času věnované práci, atmosféra na pracovišti nebo styl vedení nadřízeného.

Druhá sféra – LIFE – se zaměřuje na oblast osobního neboli mimopracovního času zaměstnance a zjišťuje například množství volného času a kvalitu jeho trávení, dále kvalitu rodinných, partnerských či přátelských vztahů, ale také finanční nebo materiální zabezpečení.

Třetí oblast – BALANCE – se pak soustřeďuje na sladění dvou předchozích sfér a zjišťuje například míru fyzického a psychického zdraví, sebehodnocení zaměstnanců, jejich životní styl, vitalitu a konečně celkovou rovnováhu práce a osobního života.

Důležité je také zhodnocení celkové FIREMNÍ KULTURY, její personální politiky a přístupu k zaměstnancům v podobě poskytování benefitů či zajištění odpovídajících pracovních podmínek, která má na harmonizaci osobního a pracovního života nemalý vliv.

Celý audit umožňuje díky speciálnímu informačnímu systému přehledně strukturovat a celkově zmapovat rovnováhu mezi pracovní a osobní sférou života zaměstnanců jednotlivých firem. Rovněž umožňuje odhalení kritických ukazatelů, které ovlivňují pracovní výkon, životní či pracovní spokojenost, motivaci a mnoho dalších aspektů.

Značnou výhodou je skutečnost, že zaměstnavatel má možnost benchmarkingu: může ve zmíněném internetovém prostředí nahlížet, jak si stojí jeho společnost v porovnání s ostatními. Pro různé skupiny zaměstnanců lze filtrovat dílčí výsledky dle těchto kritérií: pohlaví, věk, vedoucí/nevedoucí pozice a zjistit tak, které skupiny jsou nejvíce ohroženy. Jednotliví zaměstnanci vyplňují dotazník anonymně, takže zaměstnavatel může posuzovat skutečně pouze na základě výše zmíněných kritérií. Mají tak jedinečnou příležitost otevřeně a anonymně vyjádřit, s čím jsou ve firmě spokojeni a s čím naopak méně, případně jaké podmínky by jejich pocity spojené s fungováním ve firmě zlepšily.

Součástí auditu je také nabídnutá konkrétní pomoc s nastavením vhodných nápravných opatření a odborná pomoc v podobě zorganizování vhodných tréninků či koučování, které svým charakterem mají přispět ke zlepšení nedostatků například v oblasti time managementu, vedení lidí, motivace, či obecně osobního rozvoje.

9.2 Průběh Work-life balance auditu

Na samém počátku navštíví kvalifikovaný odborník daného zaměstnavatele za účelem úvodní seznamovací schůzky, během níž je zaměstnavateli vysvětlen proces Work-life balance auditu. Zároveň je se zaměstnavatelem, nejčastěji personalistou, veden strukturovaný rozhovor ohledně firemní kultury, aktuální firemní situace a možných problémů, které audit odhalí. Toto setkání trvá přibližně 1,5 až 2 hodiny a má tedy za úkol zjistit klíčové informace o situaci ve firmě.

V další fázi je vytvořen harmonogram pro konkrétní společnost, který určuje, jak bude celý audit realizován v podmínkách dané firmy.

Následuje fáze dotazování v podobě papírového či elektronického polostrukturovaného dotazníku, který má pevně daných 103 otázek, jež zjišťují aktuální situaci každého pracovníka v oblasti zaměstnání, osobního a rodinného života a dalších faktorů, které mají vliv na sladění pracovní a mimopracovní sféry. Dále má zaměstnavatel možnost zařadit vlastní otázky pro témata, která se týkají konkrétně jeho

firmy (např. spokojenost se závodním stravováním, reakce na proběhnuté změny, dotaz na zájem o konkrétní volnočasové aktivity organizované firmou apod.)

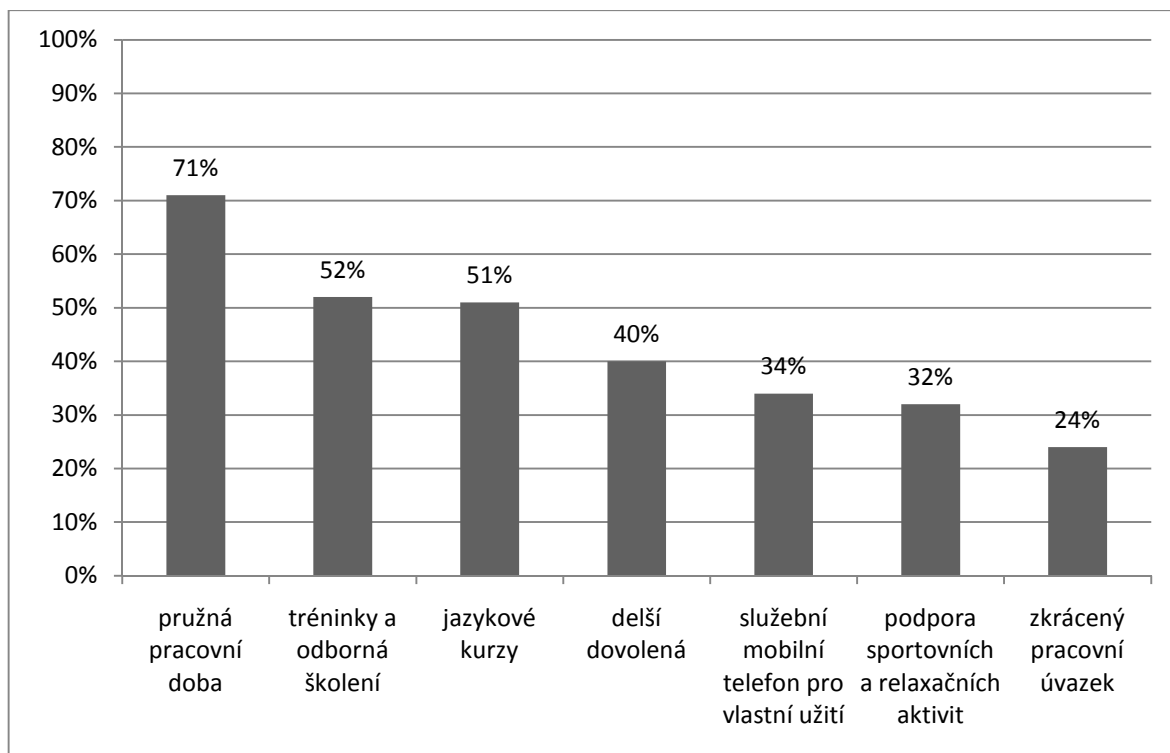
Po přenesení získaných informací do speciálního informačního programu probíhá vyhodnocení a zaměstnavatel pak dostává závěrečnou zprávu, která shrnuje nejpodstatnější poznatky. Závěrečná zpráva obsahuje číselné výsledky shrnuté do grafů, dále souhrnný přehled slovních odpovědí na otevřené otázky a především komentář psychologa k výsledkům a návrh vhodných nápravných opatření vztahující se ke zjištěným nedostatkům. Jak již bylo zmíněno, zástupce zaměstnavatele (nejčastěji personalista) má kromě toho také přístup k sekci elektronického prostředí, která umožňuje pomocí zvolených kritérií prostřednictvím benchmarkingu porovnávat výsledky své firmy s průměrem výsledků ostatních firem.

Na základě výstupů z auditu pak následuje prezentace návrhů vhodných nápravných opatření a jejich konzultace s HR oddělením. Domluvené postupy jsou pak realizovány v podobě například osobních rozhovorů či různých tréninků, kurzů či koučingu.

9.3 Dosavadní výsledky

Finální výsledky v současné době zatím nejsou známy, neboť projekt byl v době psaní této práce stále v realizaci. Nicméně na základě zatím dostupných dílčích výsledků lze již nyní odvodit základní tvrzení, domněnky a předpoklady v oblasti work-life balance u zúčastněných firem. V době zpracovávání této diplomové práce bylo možné nahlížet na odpovědi více než 1400 zaměstnanců.

Z výzkumu například vyplývá, jaké benefity nejčastěji firmy poskytují svým zaměstnancům. Možnosti, které se objevovaly v odpovědích respondentů nejčastěji, jsou znázorněny v níže zobrazeném grafu.



Graf II – Firemní benefity poskytované zaměstnancům

Zúčastněné firmy nejčastěji (v 71 %) poskytovaly svým zaměstnancům možnost využití pružné pracovní doby. Na druhém místě (v 52 %) se objevovaly možnosti dalšího vzdělávání, jako odborná školení, tréninky, apod. Prakticky na stejné úrovni (51 %) se umístily jazykové kurzy. Zhruba ve 40 % zaměstnavatelé poskytují jako benefit pětítýdenní dovolenou. Následuje služební mobilní telefon s možností soukromého využití (34 %), dále je to podpora sportovních a relaxačních aktivit, nejčastěji ve formě různých poukázek a příspěvků (32 %) a ve 24 % se jednalo o možnost využití zkráceného pracovního úvazku.

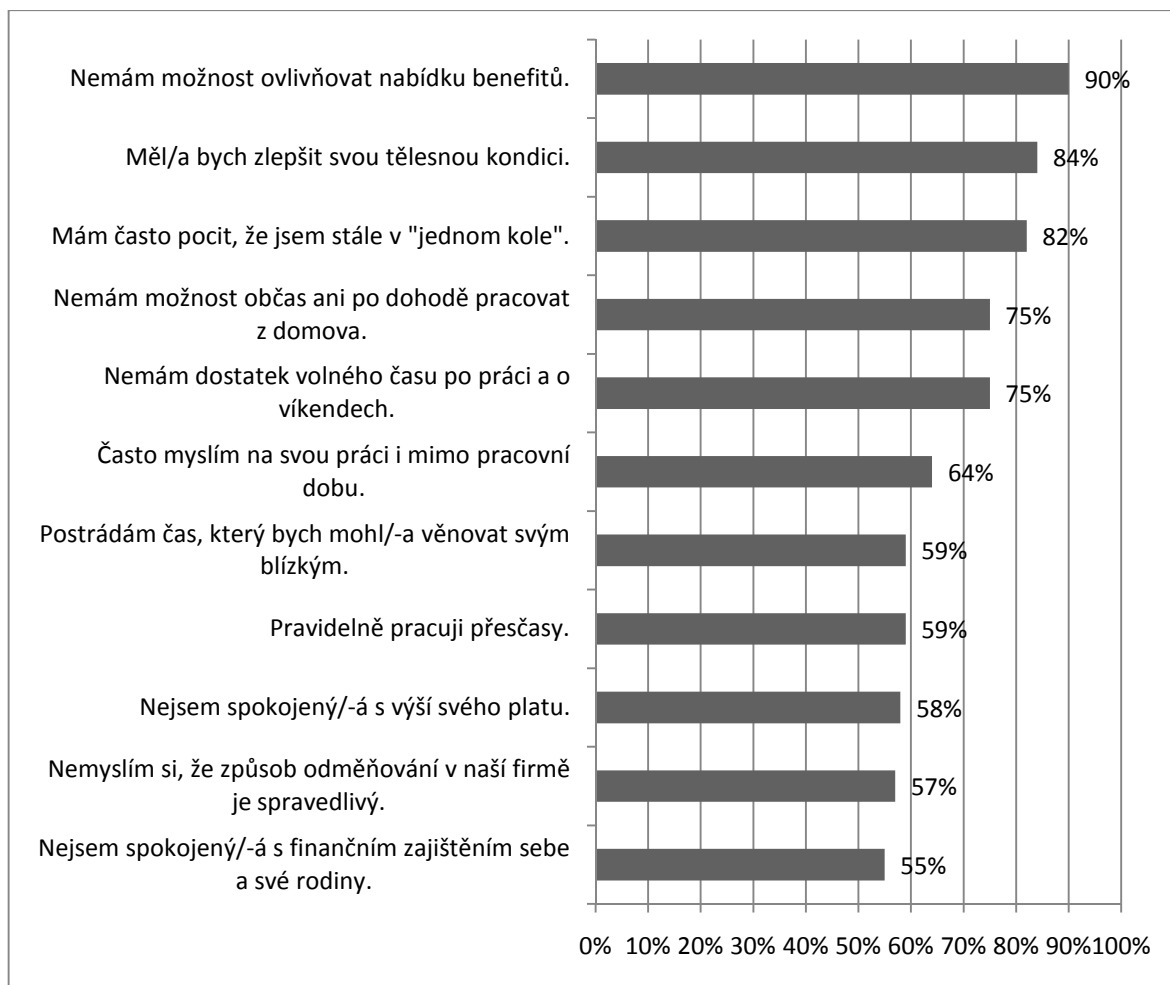
Bez ohledu na výše zmíněná kritéria se objevuje několik základních aspektů, které se objevovaly zatím u všech zúčastněných firem.

- Obecně si většina zaměstnanců není příliš vědoma toho, že by jim firma poskytovala nějaké možnosti pro sladění osobního a pracovního života. Toto tvrzení může poukazovat buď na skutečnost, že daná firma žádná taková

opatření opravdu neposkytuje, nebo naopak na skutečnost, že zaměstnavatel pracovníky o těchto možnostech pouze dostatečně a efektivně neinformuje;

- Většina zaměstnanců pravidelně pracuje přesčasy, cítí se být „v jednom kole“, na svou práci pak myslí i v době, kdy v ní nejsou přítomni;
- Zaměstnanci pociťují nespokojenost se svou tělesnou kondicí, kterou by chtěli zlepšit;
- V otázce, jaký nástroj jim umožňuje lépe sladit osobní a pracovní život, se jednalo zejména o formu *organizace pracovní doby*. Na prvních čtyřech místech figurovaly nejčastěji tyto: pružná pracovní doba, delší dovolená a možnost práce z domova. Poměrně často se však také objevovalo tvrzení, že si zaměstnanec žádného takového nástroje není vědom. V následující otázce také vyplynulo, že většina zaměstnanců nemá možnost pracovat z domova;
- Za poslední rok se neúměrně zvýšily požadavky kladené na zaměstnance. Tato souvislost je spojena s nedávnou ekonomickou krizí, která nejen že zvýšila požadavky na vyšší výkon a větší časovou flexibilitu, ale také se negativně projevila v oblasti firemních nefinančních benefitů, které bylo mnoho firem nuceno z důvodu finanční tísně zrušit. Co se týče nabídky firemních benefitů, nemá většina pracovníků možnost ji jakkoliv ovlivnit a poměrně často je také žádný z nabízených benefitů neosloví;
- Mnoho zaměstnanců pociťuje nedostatek volného času po práci nebo během víkendu, nemožnost věnovat se více svým blízkým, ať už se jedná o rodinu, děti, partnera nebo přátele;
- Častá nespokojenost s výší platového ohodnocení.

Výčet některých tvrzení je znázorněn v následujícím grafu:



Graf III – Otázky dosahující kritických hodnot

Jak je vidět z grafu, většina zaměstnanců ve firmách nemá možnost ovlivňovat nabídku benefitů. Poměrně časté bylo také tvrzení, že z dostupné nabídky je většinou nic neosloví. Hrozí tak riziko, že firma bude nabízet benefity, které většina jejích zaměstnanců nevyužije a jejich účinnost tedy nebude dosahovat žádoucí úrovně. Dalším tvrzením, které si získalo nejvíce shodných odpovědí, se týká tělesné kondice a pocitu jejího stavu. Většina zaměstnanců pociťuje povinnost zlepšit si svoji tělesnou kondici. Zaměstnavatelé by tedy měli poskytovat více možností v oblasti sportu, aktivní relaxace nebo například wellness, může se jednat například o poukázky do různých sportovních a relaxačních zařízení nebo například o pravidelné pořádání sportovních aktivit pro zaměstnance v rámci teambuildingu. Třetí informace není

žádným překvapením. Obecně má dnes mnoho lidí pocit, že jsou v práci pod vysokým tlakem a doma potom nestíhají. Řešením je buď úprava kompetencí pracovní pozice nebo například vzdělání v oblasti time managementu. To se týká také sedmé odpovědi, kdy mnoho zaměstnanců pracuje přesčasy. Předchozí čtyři tvrzení se pak týkají obecně sdíleného pocitu nedostatku volného času a možnosti odpoutání se od práce. Čas, který by zaměstnanci chtěli věnovat svým blízkým, domácnosti nebo koníčkům, je věnován zase jenom práci, byť jen v rovině myšlenek. Tento problém je obecně rozšířený a jen těžko se bude napravovat, dokud bude mít práce v životě člověka stále tak významné zastoupení, jako doposud. Poslední tři tvrzení se věnují finančním podmínkám ve firmách. Nespokojenost s výší platu, se spravedlností systému odměňování a se zabezpečením rodiny se objevovala poměrně často. Tento problém je běžný, zejména co se týče nespokojenosti s výší platu. Nespokojenost může souviset například s neadekvátním ohodnocením práce, pravděpodobněji se však bude jednat o reakci na snížení platu v důsledku finanční krize.

Jak bylo řečeno výše, toto jsou pouze dosavadní výsledky ze zmíněného projektu. Finální výsledky by měly být k dispozici v září tohoto roku, nicméně nepředpokládám, že se jejich dosavadní výpovědní hodnota nějak výrazně změní.

10 Závěr

Téma harmonizace pracovního a osobního života je velmi široké, a proto obtížně uchopitelné. Zahrnuje významné spektrum faktorů, které se dotýkají osobnosti zaměstnance, jeho životních preferencí a potřeb, jeho přístupu k práci a k rodině. Zároveň se však týkají i zaměstnavatelů a veškerých aspektů, které ovlivňují jejich přístup k zaměstnancům.

Důležitý je poznatek, že harmonizace pracovního a osobního života nepředstavuje určitý ucelený a pevně daný koncept s konkrétními pravidly, jak souladu mezi prací a soukromým životem dosáhnout, ale spíše způsob přemýšlení, vnímání a chápání individuálních potřeb každého pracovníka. To by si měli uvědomovat především zaměstnavatelé a poskytnout svým zaměstnancům v této oblasti dostatečnou, minimálně však psychickou podporu. Neměli by se přitom zaměřovat pouze na rodiny s dětmi, ale měli by možnosti pro sladování poskytovat plošně všem pracovníkům. Každý pracovník má v této oblasti jiné preference, hodnoty a potřeby, ale všichni by měli mít stejné právo svobodné volby, zda a jakým způsobem je uspokojí.

Je třeba také poukázat na skutečnost, že změna chování firem vůči svým zaměstnancům je v současné době nezbytná, neboť proměna oblasti práce, rodiny, běžného života i celkové společnosti je více než evidentní a již není možné déle uplatňovat praktiky, které byly dlouhodobě využívané u předchozích generací zaměstnanců ovlivněných jinými společenskými podmínkami a odlišnými hodnotami.

Cílem této práce bylo poukázat na význam harmonizace pracovního a osobního života a představit tuto problematiku v aspektech, kterých se nejvíce dotýká, a to v rámci současné české společnosti. V této práci byly osvětleny důvody, které vedou ke snaze o vyváženost těchto dvou sfér, přičemž tím nejdůležitějším z nich je zajištění životní spokojenosti a kvality života, na které se náš pracovní život významně podepisuje. Dále byly blíže popsány obecné aspekty, které nás nutí k zamyšlení se nad významem harmonizace pracovní a osobní sféry a nutnosti jejího uskutečnění. Děje se tak především z důvodu všeobecné proměny dosavadního charakteru práce, která na

nás klade nové požadavky a relativně vysoké nároky. V této souvislosti je nutné poukázat na hodnotu volného času a potřeby jeho existence, jako důležitých předpokladů pro efektivní regeneraci, pocit osobní spokojenosti a připravenosti k odvedení kvalitního pracovního výkonu. Stručně byly zmíněny také nástroje, prostřednictvím kterých je této vyváženosti v současné české společnosti možno dosáhnout a do jaké míry jsou tyto nástroje českými zaměstnavateli využívány.

Zásadní roli v proměně současné práce hrají především moderní informační technologie, které se stávají naprosto běžnou součástí našeho života. Vzhledem k jejich rozšíření lze dokonce vyslovit domněnku, že díky nim bude oblast práce i oblast soukromého života propojena do takové míry, že budou splývat v jednu. Přispět by k tomu mohli i zaměstnavatelé například tím, že by různé firemní akce pořádali nejen pro zaměstnance, ale i pro celou jeho rodinu, případně by nabídka benefitů byla poskytnuta k využívání i ostatním rodinným příslušníkům zaměstnance. Dalším faktorem je diskutované téma firemních školek. Veškeré tyto podmínky by nepochybně přispěly k výraznému propojení práce a osobního života, nicméně otázkou je, zda by tato možnost byla efektivní a trvale udržitelná.

Jakkoli je současná práce náročná a v mnoha aspektech omezující, má pro nás důležitý význam. Především díky ní si plně uvědomujeme hodnotu volného času a chvil strávených s rodinou. Rodina nám do určité míry zajišťuje potřebnou emocionální a psychickou podporu, ve svém volném čase zase nacházíme odpovídající regeneraci a odpočinek. Tyto dvě oblasti pro nás představují patrně nejdůležitější motivaci proč pracovat, a to zejména z hlediska finančního zabezpečení. Práce by však neměla být příliš psychicky a časově náročná, abychom v důsledku únavy, přepracování a nedostatku energie nepociťovali deficit ve sféře konání mimopracovních činností, jako je právě péče o rodinu a domácnost či aktivní trávení volného času. Je proto důležité, aby nám práce poskytovala dostatečnou volnost a rovnoměrně vyvažovala náš osobní život.

Závěrem je nutno říci, že neexistují žádná univerzální pravidla nebo návody pro harmonizaci pracovního a osobního života platné bez výjimky pro každého

zaměstnance. Snaha o vyvážení těchto dvou oblastí je zatím i nadále převážně v kompetenci samotného jedince. Pouze na něm tedy spočívá rozhodnutí, do jaké míry nechá svoji práci zasahovat do oblasti svého soukromého a rodinného života.

11 Soupis bibliografických citací

Alternativní úvazky před dvěma lety a dnes, 2010. [online] JOBS.CZ [cit. 2011-06-03]
Dostupné z www: <<http://www.jobs.cz/poradna/novinky/aktualni-clanek/article/alternativni-uvazky-pred-dvema-lety-a-dnes/>>

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BĚLOHLÁVEK, František. *Osobní kariéra*. Praha: Grada Publishing, 1994. ISBN 80-7169-083-X

BIRD, Jim. *Work-Life Balance - Doing it right and avoiding the pitfalls*, 2006. [online] Employment Relations Today, Autumn 2006, vol. 33, no. 3, Wiley Periodicals, Inc. [cit. 2011-06-12] Dostupné z www: <<http://www.worklifebalance.com/assets/pdfs/article3.pdf>>

Brigády a flexibilní úvazky, 2010. [online] JOBS.CZ [cit. 2011-06-03] Dostupné z www: <<http://www.jobs.cz/poradna/brigady-a-flexibilni-uvazky/alternativni-formy-zamestnavani/>>

Corporations should know „Y“. [on-line]. New York : Deloitte, 2007. [cit. 2011-05-31]. Dostupné z www: <http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Shared%20Assets/Documents/dtt_dr_insidessupplymgmt080107.pdf>

ČADOVÁ, Naděžda, PALEČEK, Miloš. *Jak je v Česku vnímána práce*. 1. vydání. Praha : Sociologický ústav AV ČR, 2006. ISBN 80-7330-103-2.

Český statistický úřad. *Zkrácená pracovní doba a podzaměstnanost*, 2009. [on-line]. Český statistický úřad [cit. 2011-05-31]. Dostupné z www <[http://www.czso.cz/csu/2008edicniplan.nsf/t/800032D68F/\\$File/31150843.pdf](http://www.czso.cz/csu/2008edicniplan.nsf/t/800032D68F/$File/31150843.pdf)>.

DUDOVÁ, Radka, (ed.). *Souvislosti proměn pracovního trhu a soukromého, rodinného a partnerského života*. 1. vydání. Praha : Sociologický ústav AV ČR, 2007. ISBN 978-80-7330-119-4.

DUDOVÁ, Radka. *Nové šance a rizika: Flexibilita práce, marginalizace a soukromý život u vybraných povolání a sociálních skupin*. 1. vydání. Praha : Sociologický ústav AV ČR, 2008. ISBN 978-80-7330-138-5.

Employers and Work-Life Balance – Definition, 2008. [online] The Work Foundation. [cit. 2011-06-12] Dostupné z www:

<<http://www.theworkfoundation.com/difference/e4wlb/definition.aspx>>

FILIPCOVÁ, Blanka. *Člověk, práce, volný čas*. Praha : Nakladatelství Svoboda, 1967.

HABERLOVÁ, Věra. KYZLINKOVÁ, Renáta. *Rodinné potřeby zaměstnanců*, 2009.

Výzkumný ústav práce a sociálních věcí. [cit. 2011-05-29] Dostupné z www:

<http://praha.vupsv.cz/Fulltext/vz_304.pdf>

HAMPLOVÁ, Dana. *Životní spokojenost: rodina, práce a další faktory*. Praha : Sociologický ústav AV ČR, 2004. ISBN 80-7330-063-X.

HORÁKOVÁ, Naděžda. *Češi a práce. Naše společnost*, 2004, roč. 1, č. 1, s. 1 – 4.

HÖHNE, Sylva (aj.). *Rodina a zaměstnání s ohledem na rodinný cyklus*, 2010.

Výzkumný ústav práce a sociálních věcí. [cit. 2011-05-29] Dostupné z www:

<http://praha.vupsv.cz/Fulltext/vz_310.pdf>

CHALOUPKOVÁ, Jana. *Rozdělení domácí práce: ekonomická racionalita, mocenské zdroje a symbolické významy*. Praha : Fakulta sociálních věd UK, 2007. ISBN 1801-5999.

JAKUBKA, Jaroslav. *Zákoník práce 2011 s výkladem : Právní stav k 1. 1. 2011*.

Dvanácté vydání. Praha : Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3812-3.

- JEKLOVÁ, Marta; REITMAYEROVÁ, Eva. *Syndrom vyhoření*. Praha: Vzdělávací institut ochrany dětí, 2006. ISBN 80-86991-74-1.
- JONES, Fiona, BURKE, Ronald J., WESTMAN, Mina. *Work-life Balance: A Psychological Perspective*. First published 2006. New York : Psychology Press, 2006. ISBN 1-84169-529-7.
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: Teoretická východiska a vývoj*. Vydání I. Praha : Eurolex Bohemia, 2004. ISBN 978-80-239-9211-3.
- KOCOUREK, Jiří. *Průzkum LMC: 43 % lidí by přivítalo firemní školky, pro firmy jsou drahé*. 3. 3. 2011. [online] Human Resource Server [cit. 2011-05-29] Dostupné z www: <http://www.hr-server.cz/common/vlastni_clanek_detail.asp?c_id=1539&o_id=1568>
- KOCOUREK, Jiří. *LMC: 58 % firem nabízí flexibilní úvazky u specializovaných pozic*, 2011. [online] JOBS.CZ [cit. 2011-06-03] Dostupné z www: <<http://www.jobs.cz/poradna/novinky/aktualni-clanek-aktualne/article/lmc-58-firem-nabizi-flexibilni-uvazky-u-specializovanych-pozic-1/>>
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha : Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KOZLOVÁ, Kateřina. *Alternativní pracovní úvazky na trhu práce*. Praha, 2010. Diplomová práce na katedře andragogiky a personálního řízení FF UK v Praze. Vedoucí diplomové práce PhDr. Renata Kocianová, Ph.D.
- KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak neztratit nadšení*. Vydání 1. Praha : Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-551-3.
- KŘÍŽKOVÁ, Alena (ed.). *Pracovní a rodinné role a jejich kombinace v životě českých rodičů: plány versus realita*. 1. vydání. Praha : Sociologický ústav AV ČR, 2006. ISBN 80-7330-112-1.

KUBÁTOVÁ, Helena. *Sociologie životního způsobu*. Vydání 1. Praha : Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2456-0.

LIPOVETSKY, Gilles. *Paradoxní štěstí: Esej o hyperkonzumní společnosti*. Praha : Prostor, 2007. ISBN 978-80-7260-184-4.

MAREŠ, Jakub. *Coworking – Síla sdílení*, 27. 12. 2010. [online]. HR forum [cit. 2011-06-13]. Dostupné z www: <<http://hrforum.peoplemanagementforum.cz/cs/i/coworking-sila-sdileni/>>

MAREŠ, Petr, POTOČNÝ, Tomáš. *Modernizace a česká rodina*. První vydání. Brno : Fakulta sociálních studií Masarykovy univerzity v Brně, 2003. ISBN: 80-86598-61-6.

MAŘÍKOVÁ, Hana, KOSTELECKÝ, Tomáš. *Jaká je naše společnost? Otázky, které si často klademe...* Praha : Sociologické nakladatelství, 2010. ISBN 978-80-7419-025-4.

MOŽNÝ, Ivo. *Rodina a společnost*. Druhé vydání. Praha : Sociologické nakladatelství, 2008. ISBN 978-8086429-87-8.

REZLEROVÁ, Jaroslava. *Na trh práce přichází generace Y*. HR forum, 2009, archiv. [online] People Management Forum [cit. 2011-06-03] Dostupné z www: <<http://hronline.peoplemanagementforum.cz/cs/at-hrforum-archiv/?componentName=Clanek&componentId=49da1b96c06e75.97655088&method=detailClanekAtHRForum>>

Sociální pilíř, 2008. [online] Společenská odpovědnost firem. [cit. 2011-06-12] Dostupné z www: <<http://www.csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=613>>

Soubor prorodinných opatření – Prorodinný balíček. [online] Ministerstvo práce a sociálních věcí. [cit. 2011-05-28] Dostupné z www: <http://www.mpsv.cz/files/clanky/5898/komplet_balik.pdf>

ŠERÁK, Michal. *Zájmové vzdělávání dospělých*. Vydání 1. Praha : Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-551-6.

ŠUMOVÁ, Veronika. *Společenská odpovědnost firem jako jeden z faktorů atraktivity zaměstnavatele*. Praha, 2010. Diplomová práce na katedře andragogiky a personálního řízení FF UK v Praze. Vedoucí diplomové práce PhDr. Renata Kocianová, Ph.D.

They don't live for work ... they work to live. [on-line]. London : Guardian, 2008. [cit. 2011-05-31]. Dostupné z www:

<<http://www.guardian.co.uk/money/2008/may/25/workandcareers.worklifebalance>>

TOFFLER, Alvin, TOFFLEROVÁ, Heidi. *Nová civilizace: Třetí vlna a její důsledky*. První vydání. Praha : Dokořán, 2001. ISBN 80-86569-00-4.

TRNKOVÁ, Jana. *Společenská odpovědnost firem : kompletní průvodce tématem a závěry z průzkumu v ČR* [online]. Praha : Business Leaders Forum, 2004 [cit. 2011-05-31]. 58 s. Dostupný z WWW: <www.blf.cz/csr/cz/vyzkum.pdf>.

Typy alternativních úvazků, Projekt Alternativa [on-line]. Praha : Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů, [cit. 2011-05-31]. Dostupné z www: <<http://pracejinak.cz/o-projektu/typy-alternativnich-uvazku.html>>