

# **Analýza podmínek pro sladění rodinného a pracovního života ve vybrané společnosti**

Klára Vrašíková

---

Bakalářská práce  
2018



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu  
akademický rok: 2017/2018

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Klára Vrajíková**  
Osobní číslo: **M14544**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a ekonomika**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Analýza podmínek pro sladění rodinného a pracovního života pro vybranou společnost**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Provedte průzkum literárních pramenů a zpracujte teoretické poznatky týkající se sladování rodinného a pracovního života.

#### II. Praktická část

- Analyzujte podmínky pro sladění rodinného a pracovního života u TH zaměstnanců ve společnosti ELKO EP, s.r.o.
- Na základě provedené analýzy navrhněte řešení.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

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

**BRŮHA, Dominik a kol.** Abeceda personalisty. 7. vyd. Ostrava - Poruba: ANAG, 2016, 580 s. ISBN 978-80-7554-003-4.

**JONES, Fiona, Ronald J. BURKE and Mina WESTMAN.** Work-life Balance: A Psychological Perspective. 1st ed. New York: Psychology Press, 2006, 333 s. ISBN 1-84169-529-7.

**SEIWERT, Lothar a Brian TRACY.** Jak sladit práci a osobní život: a udržet si tělesnou i duševní pohodu. Praha: Grada, 2011, 162 s. ISBN 978-80-247-4021-8.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Petra Benyahya, Ph.D.**  
Ústav managementu a marketingu  
Datum zadání bakalářské práce: **15. prosince 2017**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **14. května 2018**

Ve Zlíně dne 15. prosince 2017



doc. Ing. David Tuček, Ph.D.  
děkan



doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.  
ředitelka ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

### Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen přípouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### Prohlašuji,

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

Ve Zlíně 3. 4. 2018

Jméno a příjmení: KLÁRA VEJNÍKOVÁ



podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Tato bakalářská práce se zabývá tématem sladování rodinného a pracovního života ve vybrané společnosti a to zejména z pohledu zaměstnavatele. V teoretické části jsou vysvětleny základní pojmy této problematiky a nástroje work-life balance. Práce je zaměřena hlavně na firemní systém benefitů. V praktické části je dotazníkové šetření se zaměstnanci na toto téma a rozhovor s vedením společnosti. Cílem této práce je navrhnout firmě na základě získaných poznatků možnosti řešení.

### **Klíčová slova:**

sladování, rodina, práce, harmonizace, rodinný život, pracovní život

## **ABSTRACT**

This bachelor or thesis deals with the theme of family reconciliation and working life in a selected company, especially from the employer's point of view. The theoretical part explains the basic concepts of this subject including the tools of work-life balance. The paper is mainly concerned with the company's benefit system. The practical part of this thesis draws on a survey with employees focused on the company's benefits system, and an interview with the management of the company. The aim of this thesis is to recommend solutions based on the acquired knowledge and research that would be beneficial to the company.

### **Keywords:**

reconciliation, family, work, harmonization, family life, working life

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Petře Benyahya, Ph.D. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěla k vypracování této bakalářské práce. V neposlední řadě bych chtěla poděkovat své rodině – manželovi, dětem a rodičům za podporu a trpělivost.

## **OBSAH**

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....	<b>12</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>14</b>
<b>1 ZÁKLADNÍ POJMY WLB</b> .....	<b>15</b>
<b>2 HISTORIE WLB</b> .....	<b>17</b>
<b>3 ROZDĚLENÍ WORK-LIFE BALANCE</b> .....	<b>18</b>
3.1 SPOLEČENSKÁ ÚROVEŇ.....	18
3.2 FIREMNÍ ÚROVEŇ .....	18
3.3 OSOBNÍ ÚROVEŇ .....	18
<b>4 NÁSTROJE WORK-LIFE BALANCE</b> .....	<b>19</b>
4.1 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY ZAMĚŘENÉ NA VOLNÝ ČAS .....	20
4.1.1 <i>Práce na zkrácený úvazek</i> .....	20
4.1.2 <i>Homeoffice</i> .....	21
4.1.3 <i>Pružná pracovní doba</i> .....	22
4.1.4 <i>Stlačený týden</i> .....	23
4.1.5 <i>Sdílení pracovního místa</i> .....	23
4.1.6 <i>Dovolená</i> .....	23
4.1.7 <i>Sick days</i> .....	24
4.1.8 <i>Neplacené volno na rodinné a jiné příležitosti</i> .....	24
4.2 BENEFITY ZAMĚŘENÉ NA AKTIVITY .....	24
4.2.1 <i>Cafeteria systém</i> .....	24
4.2.2 <i>Rekreační sportovní nebo kulturní aktivity a pořádání či příspěvek na prázdninové pobyty dětí</i> .....	25
4.2.3 <i>Firemní akce pro zaměstnance a jejich rodiny</i> .....	25
<b>5 ZAMĚSTNANCI NA RODIČOVSKÉ DOVOLENÉ</b> .....	<b>26</b>
5.1 UDRŽOVÁNÍ KONTAKTU.....	26
5.2 LEGISLATIVNÍ ÚPRAVA .....	26
5.2.1 <i>Zkrácená pracovní doba</i> .....	26

5.2.2	<i>Práce přesčas a služební cesty</i> .....	27
5.2.3	<i>Přestávky na kojení</i> .....	27
5.3	FIREMNÍ ŠKOLKA VS. DĚTSKÝ KOUTEK .....	28
<b>6</b>	<b>PŘEKÁŽKY VE SLAĎOVÁNÍ RODINNÉHO A PRACOVNÍHO ŽIVOTA</b> .....	<b>29</b>
6.1	ZAMĚSTNAVATEL .....	29
6.2	INFORMAČNÍ TECHNOLOGIE .....	29
6.3	SPOLEČNOST .....	29
6.4	KOLEGOVÉ.....	30
6.5	STÁT .....	30
<b>7</b>	<b>DAŇOVÝ REŽIM ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD A ODVOD POJISTNÉHO</b> .....	<b>31</b>
7.1	PRODLOUŽENÁ DOVOLENÁ A SICK DAYS.....	32
7.2	REKREACE .....	32
7.3	PENĚŽNÍ PŘÍSPĚVKY NA HLÍDÁNÍ DĚTÍ .....	33
7.4	PŘÍSPĚVKY NA PROVOZ ZAŘÍZENÍ ZAJIŠŤOVANÝCH JINÝMI SUBJEKTY (PROVOZ VLASTNÍHO PŘEDŠKOLNÍHO ZAŘÍZENÍ).....	33
<b>8</b>	<b>VÝHODY A NEVÝHODY PRO ZAMĚSTNAVATELE PŘI WORK-LIFE BALANCE</b> .....	<b>35</b>
8.1	VÝHODY .....	35
8.2	NEVÝHODY .....	35
<b>9</b>	<b>ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY V ZAHRANIČÍ</b> .....	<b>36</b>
<b>10</b>	<b>SHRUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ</b> .....	<b>37</b>
<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>38</b>
<b>11</b>	<b>PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI</b> .....	<b>39</b>
11.1	SWOT-ANALÝZA .....	40
11.2	SOUHRNNÝ EKONOMICKÝ UKAZATEL SPOLEČNOSTI ELKO EP .....	42



<b>12 ANALÝZA PODMÍNEK PRO SLADĚNÍ RODINNÉHO A PRACOVNÍHO ŽIVOTA U TH ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI ELKO EP, S.R.O.</b> .....	<b>44</b>
12.1 CÍLE ANALÝZY A METODY SBĚRU DAT .....	44
12.2 SOUČASNÁ PODPORA WLB VE FIRMĚ .....	45
12.3 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ .....	46
12.3.1 <i>Charakteristika respondentů</i> .....	46
12.3.2 <i>Výsledek dotazníkového šetření</i> .....	50
12.4 SHRNUÍ ANALYTICKÝCH POZNATKŮ .....	64
<b>13 NAVRHOVANÁ OPATŘENÍ</b> .....	<b>66</b>
13.1 ZMĚNA V PEVNÉ ČÁSTI PRUŽNÉ PRACOVNÍ DOBY.....	66
13.2 SYSTÉM CAFETERIA.....	67
13.3 INFORMOVANOST.....	68
13.4 PRŮZKUMY SPOKOJENOSTI, ZPĚTNÉ VAZBY, ROZHOVORY.....	70
13.5 FIREMNÍ ŠKOLKA .....	71
<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>73</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b> .....	<b>74</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK</b> .....	<b>76</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ</b> .....	<b>77</b>
<b>SEZNAM TABULEK</b> .....	<b>78</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH</b> .....	<b>79</b>
<b>PŘÍLOHA II: DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ</b> .....	<b>81</b>
<b>PŘÍLOHA II: ROZHOVOR S VEDENÍM SPOLEČNOSTI</b> .....	<b>85</b>

## ÚVOD

Harmonizace pracovního a rodinného života neboli work-life balance je věc, kterou řeší miliony lidí každý den. Jak dát svým dětem vše a zároveň vydělávat dostatek peněz na bezstarostný chod domácnosti? Jak si s dětmi hrát, když jsou ze školky doma, zatímco většina lidí musí být ještě dlouho v práci. A hlavně nekonečné výčitky, že jim není dáváno vše, co potřebují. A z pohledu zaměstnavatele je lepší zaměstnanec bez jakýchkoliv rodinných závazků, který tyto otázky vůbec neřeší, ale vyhnout se tomu může jen stěží. Hlavně příliš mladí lidé bez rodin nemají potřebné zkušenosti, které každá firma uvítá. Proto i zaměstnavatelé řeší tuto otázku, jak pomoci svým zaměstnancům sladit tyto dva světy.

Work-life balance je brán jako nástroj motivace a v neposlední řadě - spokojený zaměstnanec nemá důvod odcházet do jiného podniku, kde například bude přijatelnější pracovní doba, která bude více vyhovovat jeho potřebám, aby mohl vyzvednout své děti ze školky. Tady jde vidět, že o volbě zaměstnání nerozhoduje jen mzda, ale mezi hlavní faktory patří i čas, s kterým každý v životě „bojuje“. A to nejpodstatnější, šťastný a odpočínutý zaměstnanec, bývá ten nejlepší, podává vysoké pracovní výkony a vytváří vhodné pracovní prostředí pro sebe i své kolegy. Je tedy potřeba najít vyváženost mezi prací a rodinou.

Tato práce si klade za cíl informovat zaměstnance a zaměstnavatele vybrané společnosti o možnostech sladování rodinného a pracovního života. Dále analyzovat současnou situaci ve vybrané společnosti, zjistit potřeby a přání současných zaměstnanců a zaměstnavatele. Na základě toho navrhnout řešení pro zvýšení výkonnosti a efektivitu práce a pro lepší image firmy a snížení fluktuace.

V teoretické části budou vysvětleny základní pojmy, uvedení do problematiky a také využití nástrojů WLB i nahlédnutí do historie. Samozřejmě nahlédnu i do současné situace, jak v České republice, tak i v zahraničí, kde bych se popřípadě mohla inspirovat.

Problematiku sladování rodinného a pracovního života musí řešit u svých zaměstnanců i společnost ELKO ep, s.r.o. sídlící v Holešově. A právě na tuto firmu jsem se zaměřila ve své praktické části. Dané téma jsem si vybrala z důvodu, protože HR oddělení řeší téměř každý den problémy spojené s danou oblastí a někdy přichází i o klíčové zaměstnance, protože nedokáží najít řešení. A konkurence bývá v množství firemního systému benefitů vždy o krok napřed. Firma by uvítala řešení, jak si zlepšit své jméno na trhu práce a stát se atraktivním zaměstnavatelem se spokojenými zaměstnanci. Práce tedy

reaguje na aktuální problém ve společnosti. Rozhodla jsem se vypracovat pro tuto firmu analýzu za použití techniky dotazníkového šetření, aby firma věděla, čím by si nové zaměstnance získala a stávající udržela. Jeden z hlavních cílů, kterého chce firma dosáhnout je snížení vysoké fluktuace. Má práce také bude obsahovat rozhovor s vedením společnosti o možnostech firmy. Zohledňuji všechny faktory, aby došlo k co nejdokonalejšímu sladění požadavků vedení společnosti se svými zaměstnanci. V případě, že se mi podaří najít vhodná řešení, bude tato rovnováha výhodná, jak pro zaměstnance, tak i pro zaměstnavatele. Je také nutné poznamenat, že sladování rodinného a pracovního života se netýká jen žen, je nutné, aby firma brala ohledy na všechny své zaměstnance.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem této práce je navrhnout řešení pro lepší rovnováhu mezi pracovním a rodinným životem ve společnosti ELKO ep, s.r.o. Je to z důvodu, že se doposud problematikou WLB moc nezabývali a přiznávají, že je to potřeba. Tato společnost má velké úspěchy, co se týká zaměření na zákazníky, ale menší, co se týká zaměření na zaměstnance. A právě s touto oblastí se jim budu snažit pomoci. Vedlejšími cíli je informovanost zaměstnanců i zaměstnavatele o nástrojích WLB a jejich výhodách. Kdy první bude vysvětleno, co je to sladování rodinného a pracovního života a pojmy, které s tím souvisejí a s kterými se mohou setkat v dotazníkovém šetření nebo rozhovorech, a pak jednotlivé nástroje tohoto okruhu. Dá se říci, že formou přednášky v rámci HR snídaně (která probíhá jednou za měsíc), jim představím to, co napíši v teoretické části. Svůj okruh zájmu zaměřuji na zaměstnavatele a na technickohospodářské pracovníky, jelikož tam je možné více aplikovat případné zaměstnanecké výhody a právě tady firma zaznamenává zvýšenou fluktuaci, která je pro ně riziková.

Potom, co zúčastnění budou mít přehled, čeho přesně se WLB týká, bude provedeno výzkumné šetření vybraných 100 zaměstnanců, které pak bude vyhodnoceno a opět se s tím budou moci seznámit formou vyvěšení na interní sociální síti nebo nástěnkách ve společnosti, a také jim budou z mé strany předneseny výsledky šetření v rámci další HR snídaně. Tento počet respondentů jsem si zvolila, protože celkový počet je 120 technickohospodářských pracovníků a já chtěla uchopit co nejširší okruh dotazovaných, aby analýza mohla být co nejpřesnější a co nejvíce odpovídala požadavkům zaměstnanců. Vzhledem k vyššímu počtu dotazovaných průzkum bude probíhat po dobu 1 měsíce na přelomu října a listopadu a to s pomocí HR manažerky a mnou (jako HRBP), kdy dotazníky budou papírovou formou rozdány mezi zaměstnance. Vypracování dotazníku by nemělo zabrat více než 20 minut. Tuto formu jsem si vybrala vzhledem k mým zkušenostem s rozdáváním dotazníků v dané firmě. Respondenti, tak mají plnou důvěru, že dané šetření je zcela anonymní s nemožností dohledání daného zaměstnance. Sběr dat bude formou vložení dotazníků do krabice umístěné v koutu chodby, kde bude zajištěno soukromí při vhazování. Nakonec bude provedeno vyhodnocení dotazníkového šetření a porovnání s představami vedení společnosti, které bude zjištěno formou rozhovoru, analýza, která bude obsahovat, co je možné z požadovaných benefitů splnit a co nikoliv.

V mé praktické části bakalářské práce pak bude v první části charakteristika společnosti a analýza problematiky work–life balance ve sledované společnosti – jaké nástroje již používají. V druhé části bude vyhodnocení výsledků z kvantitativních i kvalitativních výzkumů a na základě toho budou navrhnutá doporučení.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 ZÁKLADNÍ POJMY WLB

Pojem sladění rodinného a pracovního života nebo také harmonizace rodinného života s pracovním nebo-li work-life balance je obtížné přesně definovat. Jde hlavně o přístup k životu. Je zde nutná sebereflexe a ta hraje velkou roli v pochopení příležitostí v pracovním prostředí i v osobním životě. Pomáhá k utvoření pomyslného žebříčku priorit, kde na jedné straně máme práci (kariéru, ambice) a na straně druhé osobní život (zájmy a volný čas, rodinu, zdraví, duchovní rozvoj) (Kašparová a Kunz, 2013, str. 84).

**Work-life balance** může vysvětlit jako „vlastnictví kontroly nad tím kdy, kde a jak pracujeme, což vede k užívání si optimální kvality života. Je toho dosaženo akceptací na plnohodnotný život jedince v rámci placené práce i mimo ni, z čehož plynou výhody jak pro jedince, tak i pro organizace a společnost“ (Bird, 2006).

Z pohledu zaměstnavatele je to spíše sladování „pracovních a mimopracovních prvků“ v životě jeho zaměstnanců. Pro zaměstnavatele je těžké najít kvalitní zaměstnance, a když najde, trvá přibližně rok, než se vše naučí a začne být pro podnik prospěšný. A pak je tady nízká míra nezaměstnanosti, která je nejnižší za celou historii samostatné České republiky a to 3,5% (kurzycz, 2018). Snahou o sladění práce a rodiny si může firma budovat „employer branding“, na který je kladen v současné době stále větší důraz a získat tak kvalitní zaměstnance pro svou firmu. A samozřejmě nesmí zapomínat na své současné zaměstnance a udělat vše pro to, aby si je udržel. Neposkytování benefitů v dnešní době znamená špatnou vizitku pro zaměstnavatele. Dává tím najevo, že ho jeho zaměstnanci nezajímají. A s tím je pak samozřejmě spojená vyšší fluktuace a nižší výkonnost při práci.

V souvislosti s WLB se je možné se setkat s pojmy jako jsou:

- **Family – Friendly Policy** - v překladu také „politika přátelská k rodině“ tento pojem je, ale více zaměřen na užší oblast než WLB
- **Diverzita** - označuje rovnocenné podmínky pro osobní rozvoj, nepřikládá váhu individuálnosti, ale naopak klade důraz na kulturní odlišnosti

Rozlišujeme:

- primární – např. pohlaví, věk, sexuální orientace, etnická příslušnost atd.

- sekundární – např. rodinný stav, mateřský jazyk, vzdělání, kuřák/nekuřák, mzda atd. (Kociánová, 2012).
- **Gender** – rozlišování mužský a ženský – ženy byly vždy brány jako ty, co se mají starat o rodinu a muži mají chodit do práce, s postupem času žena získává postavení i na pracovním trhu, ale určité prvky, kdy je nakloněna více rodině zůstávají – vybírá si zaměstnání blíže k domovu, klidně i s horším platovým ohodnocením, neuchází se o vyšší pozice v zaměstnání, dává přednost flexibilní pracovní době atd. (Křížková, 2007).



## 2 HISTORIE WLB

Pojem sladování rodinného života s pracovním nebo-li work-life balance se poprvé objevil v 70. letech v anglické studii, která se zabývala novými formami výkonu práce. Byl zaměřen hlavně na ženy v práci a jejich nástupy a návraty z mateřských dovolených. V 80. letech pak je vidět velké rozšíření v USA a zájem organizací o tuto problematiku, a také se více začal vztahovat na muže. Jelikož uvedení tohoto modelu bylo pro zaměstnavatele velice obtížné, došlo k útlumu aplikace do praxe. V roce 2000 se organizace znovu začaly více uchýlovat tímto směrem, jelikož do práce začala nastupovat i generace Y, na kterou platily jiné benefity než na generaci X. V ČR se tento pojem objevil po revoluci, kdy nejvýznamnější představitel byl stát a odbory. V současné době tato záležitost byla přesunuta na zaměstnavatele (Kociánová, 2012, s. 105). Do 20. století si lidé dovedli lépe naplánovat budoucnost, to bylo zapříčiněno tím, že zde vládnul princip tzv. trvalého zaměstnání, kdy lidé zůstávali často v jedné firmě i celý život. Byla zde oceňována hlavně loajalita a také byl méně kladen důraz na neustálé úsilí. Tato situace se, ale změnila a v nynější době zaměstnanecký vztah trvá pouze, tak dlouho, dokud je prospěšný pro obě strany. Díky, technologiím je kladen na zaměstnance vyšší nárok z hlediska rychlosti a úsilí (Jones, Burke a Westman, 2006, s. 20-21).

I když možnost zkrácených úvazků existuje, stále není dostatečně využívána, lidé se bojí, že díky tomuto benefitu budou znevýhodněni. Proto se mnoho z nich nesnaží najít rovnováhu mezi rodinou a prací. Je ale pravda, že oproti předešlým letům, kdy lidé se soustředili hlavně na kariérní růst a rodinu odsouvali, je vidět v posledních letech změnu, lidé se daleko více snaží využívat work-life balance. Může to být také přisuzováno ženám, které čekaly s tím mít dítě až do pozdějšího věku, takže až teprve teď se zvyšuje počet narozených dětí a tedy i potřeba matek snažit se sladit děti a kariéru, kterou si do té doby vybuodovaly. Nápomocni jim můžou být také různé organizace, které v průběhu posledních let vznikly (Bird, 2006).

Tracy a Seiwert (2012, s. 162) říkají: „*Otázky směřující k vlastní budoucnosti nebo budoucnosti rodiny, lidstva či životního prostředí nebo otázky víry - tedy otázky po smyslu našeho života - pro mnohé začínají být čím dál tím důležitější součástí života. Naplněný život a čas na volno a rodinu: čím dál tím více lidí začíná tyto hodnoty vnímat jako velmi důležité.*”

### 3 ROZDĚLENÍ WORK-LIFE BALANCE

Dle Junové máme 3 úrovně sladění rodinného (osobního) a pracovního života a to jsou společenská, firemní a osobní.

#### 3.1 Společenská úroveň

Společenská úroveň je založena hlavně na ekonomických aspektech, jako následek ekonomické nestability je například úbytek pracovní síly. Tato úroveň se může dále dělit na celosvětové, evropské, české, místní komunity, rodiny a sociální skupiny (2012).

#### 3.2 Firemní úroveň

Na tuto úroveň se zaměřuji ve své práci nejvíce. Aby work-life balance mohl správně fungovat, musí se firma zaměřit i na individuálnost jednotlivých zaměstnanců a to může formou dotazníků nebo osobními rozhovory se svými zaměstnanci. Musí být mezi oběma složkami - jak mezi zaměstnanci, tak mezi zaměstnavateli vzájemná důvěra a s tím spojená dostatečná informovanost zaměstnanců o dění ve firmě. Každá firma WLB chytne z jiné strany, je potřeba se zaměřit na věkové skupiny se kterými pracují, zda převládá na pracovišti mužská nebo ženská populace apod. Je také nutné, aby zavedení tohoto programu korespondovalo s cíli dané firmy. A hlavně uvědomit si, že jde o dlouhodobý proces, který potřebuje neustálou péči a zdokonalování (Junová, 2012).

#### 3.3 Osobní úroveň

Tady jde konkrétně jen o zaměstnance samého, o jeho potřeby a o rovnováhu jeho pracovního a osobního života.

## 4 NÁSTROJE WORK-LIFE BALANCE

V dnešním pracovním světě je stále nejdůležitější a rozhodující složkou plat, ale z praxe je však důležitým předpokladem pro stabilitu a dobré fungování firmy i nabídka zaměstnaneckých výhod. Ukazuje, jak zaměstnavatel dovede pracovat s lidskými zdroji, jak dokáže zaměstnance motivovat k vyšším výkonům. Zaměstnanecké výhody nebo-li benefity jsou výhody pro zaměstnance poskytované zaměstnavatelem. Existence benefitů je důležitým kritériem při hodnocení pozice firmy na trhu. Z pohledu nákladů vzhledem ke mzdě jsou flexibilnější a snadněji se mění. Plnění poskytovaná formou benefitů jsou **za určitých podmínek** osvobozena od daně z příjmu a neodvádí se z ní odvody do systému zdravotních a sociálních pojištění.

První na co by se firma měla soustředit je otázka - co chce zaměstnancům formou benefitu sdělit a následovně by měla rozhodnout, jaké výhody bude poskytovat a v jaké hodnotě. Co se týká četnosti benefitů, neplatí zde pravidlo - čím více tím lépe. Je proto vhodné zavedení systém pravidelně vyhodnocovat a dle výsledků různě upravovat, aby byla v rovnováze jak spokojenost zaměstnanců, tak i zaměstnavatele. Některé firmy tyto průzkumy neprovádí a ani nezvažují, čeho by chtěli docílit, proto pak vznikají situace jako je neefektivní využívání prostředků, nespokojenost zaměstnanců nebo odmítání benefitů, které jsou nástroje motivace ze strany zaměstnavatele. Zaměstnanecké výhody by se ale nikdy neměly stát samozřejmostí, měly by být jako „něco navíc“. Proto by benefity měly být obměňovány, buď zcela nebo aspoň navýšením jejich hodnoty. Zaměstnavatel by si vždy měl nechat proto rezervu. (Brůha a kol., 2016, s. 233) Není totiž nic horšího než, že si zaměstnanec na daný benefit zvykne a začne ho brát jako samozřejmost.

Zaměstnavatel také musí myslet na ustanovení § 16 ZP, které říká – „*Zaměstnavatel musí dbát na rovné zacházení se všemi zaměstnanci, pokud jde o pracovní podmínky, odměňování za práci a poskytování jiných peněžitých plnění a plnění peněžité hodnoty tj. i benefitů...*“

Na administrativní záležitosti týkající se benefitů si může zaměstnavatel najmout zcela nebo úplně specializované firmy jde o tzv. benefity formou outsourcingu (Amstrong, 2007, s. 71).

## 4.1 Zaměstnanecké výhody zaměřené na volný čas

Tady do té kategorie patří, jak benefity s úpravou pracovní doby, tak i různé dny volna navíc apod. I to je bráno jako benefit od zaměstnavatele, jako čas, který může každý zaměstnanec trávit s rodinou, a proto do kategorie faktorů pro sladování rodinného a pracovního života bezpochyby patří.

Ve srovnání s většinou zemí EU máme velice nízký počet částečných pracovních úvazků. Tyto nefinanční benefity jsou přitom pro zaměstnavatele nejvýhodnější, zaměstnanec získá výhodu a zaměstnavatel ušetří náklady.

Zákon se k této problematice staví následovně:

*„Požádá-li zaměstnankyně nebo zaměstnanec pečující o dítě mladší než patnáct let, těhotná zaměstnankyně nebo zaměstnanec, který prokáže, že převážně sám dlouhodobě pečuje o převážně nebo úplně bezmocnou fyzickou osobu, o kratší pracovní dobu nebo jinou vhodnou úpravu stanovené týdenní pracovní doby, je zaměstnavatel povinen vyhovět žádosti, nebrání-li tomu vážné provozní důvody.“* (§ 241, Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce)

Tato možnost tedy musí být umožněna vybrané skupině zaměstnanců, ale stále jsou lidé, kteří by tuto možnost uvítali, ale nevyužijí ji. Je to z důvodu, že se bojí, aby na ně kolegové nenahlíželi jako na zvýhodňované, anebo naopak, aby nebyli u zaměstnavatele automaticky za ty „horší“ zaměstnance.

Při jakékoli úpravě pracovní doby, dává zaměstnavatel svým zaměstnancům více pocit nakládat se svým časem, tak jak chtějí, být například v práci jen po tu dobu, co budou jejich děti ve školce/škole nebo vyzvednout je o něco dříve a strávit s nimi pěkné odpoledne.

### **Výhody, které zaměstnavatel může vzhledem k pracovní době nabídnout, jsou:**

#### 4.1.1 Práce na zkrácený úvazek

Jedná se o práci, která je kratší než běžná týdenní pracovní doba (40 h u jednosměnného provozu, u dvousměnného 38,75 h a u třisměnného 37,5 h). Zaměstnavatel může určit, jestli zaměstnanec bude chodit do práce každý den na 4 h nebo jen 2-3 dny v týdnu na 8 h. V zákoníku práce nenajdeme jasnou definici a podmínky zkráceného úvazku. Proto další zaměstnancovy povinnosti budou plynout z toho, zda je jeho pracovní vztah dále definován v pracovní smlouvě, dohodě o pracovní činnosti (DPČ) nebo dohodě o provedení práce (DPP). Zaměstnavatel by dále měl zajistit, aby měli zaměstnanci na zkrácený úvazek

stejně platební i „odměňovací“ podmínky jako ti, co jsou na plný úvazek. (§80 a 240 odst. 2 ZP)

Pro zaměstnavatele je výhodné, zaměstnávat v rámci dohody o pracovní činnosti (maximálně 20 h týdně) nebo dohody o provedení práce (300h/rok). Pro zaměstnance vzhledem k sladění rodinného a pracovního života, to může být také výhoda, může si lépe naplánovat, kdy bude pracovat a kdy ne, ale také musí počítat s menší právní ochranou. Další výhody mají i v strhávání daní apod. Na dohody se, ale nevztahují ustanovení zakotvená v zákoníku práce týkající se odstupného, doby odpočinku a dovolené. Dohoda končí uplynutím stanovené lhůty. (Brůha a kol., 2016, s. 425)

Bylo prokázáno, že lidé pracující na zkrácený úvazek často podávají lepší výkony než lidé na plné úvazky, je to zapříčiněno tím, že velký objem práce si musí rozložit na kratší dobu, musí více plánovat, aby to v daném termínu stihli. Stále více firem umožňuje tuto formu úvazku, ale nejedná se o jednu z nejvyužívanějších metod. Je to umožňováno většinou matkách po mateřské dovolené nebo lidem s jakýmkoliv omezením. (Amstrong, 2011, s. 711)

Zkrácený úvazek by se, ale měl využívat pouze za předpokladu, že s tím souhlasí obě strany (nemělo by to být jen ze strany zaměstnavatele). Kdyby to zaměstnavatel chtěl jen kvůli snížení nákladů, tak by to nebylo vhodné řešení, protože by zase musel počítat s vysokou fluktuací a tedy i dalšími náklady na zaučení dalších zaměstnanců. A také situace zaměstnance se může během období jakkoliv změnit, proto by měl být zajištěn prostor pro jakékoliv změny týkající se pracovní doby.

#### 4.1.2 Homeoffice

Homeoffice, v překladu práce z domova je upravena pouze v ustanovení § 317 ZP. Je třeba, ale dát u ní jasná pravidla – Kdo? Kdy? Jak často? Pracovní doba není ohraničená, proto jsou mnohdy pracovníci více motivováni a pracují bez ohledu na čas. Tato forma je stále více a více využívána a v praxi vyzkoušená jako účinná, protože když například má zaměstnanec dítě nemocné, je lepší, když bude pracovat z domu, než kdyby si v práci měl „nervózně“ odsedět celou směnu. Samozřejmě tato alternativa není určena pro všechny pozice, je možné takto provádět administrativní práce, ale např. u obchodního zástupce, při jednání s klientem je nutná osobní schůzka. Tato práce samozřejmě přináší i rizika, že zaměstnanec nesplní, co má, ale to pak může být ošetřeno finančními postihy. Pro sladění

rodinného a pracovního života je tento způsob ideální – můžete si naplánovat čas s rodinou a pracovní čas (např. kdy děti jdou spát), pro zaměstnavatele jsou to sice náklady např. nakoupení notebooku, telefonů apod., ale může to být kompenzováno menšími kancelářskými prostory.

Nevýhodou pro zaměstnance může být nejen například dostupnost televize, potřeba úklidu domácnosti a jiné domácí činnosti, ale také to, že je pracovník odloučen od svých kolegů a některé důležité informace se k němu nedostanou. Vše se mu musí přeposílat, i když v dnešní době není problém vzdálené komunikace, ale je to další čas jiných pracovníků.

Nově by zaměstnavatel měl proplácet náklady spojené s komunikací mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, a také náklady, které vzniknou zaměstnanci při výkonu práce z domu (např. platba za internet). Dále by zaměstnanec neměl být izolován a měla by mu být umožněna v případě zájmu schůzka se svými kolegy. Nevýhodou pro zaměstnavatele je, že musí dodržovat podmínky bezpečnosti práce a zajistit bezpečný výkon práce na pracovišti, tedy doma u svého zaměstnance nebo na místě, kde by zaměstnanec pracoval. (Kaletová, 2017)

#### 4.1.3 Pružná pracovní doba

Tato metoda je také velice žádaná a rozšiřovaná. Je založena na principu, že pracovník si sám volí začátek a konec pracovní doby, je ale zaměstnavatelem dán časový úsek (např. od 10-14 h), kdy ve firmě musí bezpodmínečně být. Pružná pracovní doba je nejužší formou, jak ze strany zaměstnance, tak zaměstnavatele. Celková doba směny by, ale neměla přesáhnout 12 h (§ 85 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce). Zaměstnavatel se vyhýbá tomu, že by si zaměstnanci brali dovolenou z důvodů vyřizování písemností na úřadech, lékařů apod.

Tato metoda může být nevýhodná například pro nevýrobní firmy, kde to může způsobit komplikace s odemykáním firmy v brzkých ranních hodinách nebo zvýšené náklady, v podobě vytápění místností na delší dobu apod. Stejná je i nemožnost aplikace této formy pracovní doby na zaměstnance ve firmách, kde mají otevřeno v určité hodiny pro své zákazníky.

Výzkumy prokázaly, že zaměstnanci, kterým byla umožněna pružná pracovní doba, zůstali delší dobu ve svých firmách (Amstrong, 2007, s. 711).

#### 4.1.4 Stlačený týden

Pro zaměstnance je to velká výhoda a zaměstnavatel to může použít jako nefinanční benefit. Jedná se o to, že zaměstnavatel dává možnost zaměstnanci, pracovat více než 8 h denně a na konci týdne (nebo jiný den) bude mít volno, tzn. zaměstnanec musí splnit 40 hodinový týdenní fond, ale záleží na něm, zda ho splní ve čtyřech dnech nebo v pěti. Opět by denní směna neměla přesáhnout 12 hodin. Z pohledu zaměstnavatele je nutné uvážit, zda zaměstnanec bude pracovat v dvanácti hodinových směnách efektivně a zda ho může jeden den v týdnu ve firmě postrádat.

Dle mého názoru je realizace této metody možná spíše u dělníků ve výrobě, kdy si daný úkol „nadpracují“. U technickohospodářských pozic jde většinou o celodenní soustředění a myslím si, že ve 12ti hodinových směnách nemůže jít o efektivní práci.

#### 4.1.5 Sdílení pracovního místa

Sdílení pracovního místa nebo-li job-sharing znamená, že jednu pozici vykonávají dva nebo více zaměstnanců, kteří jsou zaměstnání na částečný úvazek. Na toto pracovní místo je dán jeden plat a jeden nárok na dovolenou a to je rozděleno mezi zaměstnance, kteří na této pozici pracují. Tato metoda je používána nejméně. Za způsobené chyby by měli odpovídat všichni pracovníci, kteří byli přijati na danou pozici, což může někdy působit problémy. A pro zaměstnavatele kromě formy benefitu to moc výhod nemá, kdy mu přibude ještě více administrativy a starostí s více zaměstnanci.

#### 4.1.6 Dovolená

Vedle zákonných 20 dní dovolené za rok, může zaměstnavatel přidat další dny. V mnoha firmách je jako benefit nabízeno 25 dní dovolené. Vláda se snažila tuto výhodu v srpnu 2016 uzákonit pro všechny, avšak zákon neprošel, proto tato forma zůstává i nadále jako benefit zaměstnavatele. (Kaletová, 2017)

Zaměstnanci je tedy více umožněno vyrovnat „váhy“ na nichž je z jedné strany kariéra a na druhé straně rodina. Tento trend je nejčastěji využíván ve firmách, kde převládají zaměstnanci s vyšším vzděláním.

#### 4.1.7 Sick days

V překladu nemocný den nebo den na ozdravenou, znamená, že zaměstnanec nemusí hned, když je mu nevolno navštívit lékaře, ale může zůstat jeden den doma a zkusit se uzdravit, např. jednodenní chřipky. Nemělo by to suplovat dovolenou. Většinou je povoleno jen několik dnů za rok, aby to nemohlo být zneužíváno. Zaměstnavatel se tak může vyhnout tomu, že jeho pracovník půjde k lékaři, kde může dostat potvrzení o pracovní neschopnosti a chybět déle než jeden den.

#### 4.1.8 Neplacené volno na rodinné a jiné příležitosti

Neplacené volno může sloužit k vyřízení rodinných záležitostí jako je třeba školní besídka nebo návštěva lékaře s dětmi nebo jiných povinností jako je vyřízení stavebního povolení apod. V zákoně nejsou určeny podmínky za jakých je možno vzít si neplacené volno, je tedy zcela na zaměstnavateli, jaké určí. Ale určitě by určitá regulace v počtu nebo návaznosti na sebe měla být.

### 4.2 Benefity zaměřené na aktivity

#### 4.2.1 Cafeteria systém

Benefity, které jsou uvedeny níže, můžou být ve firmě pod systémem Cafeteria, což je systém, díky kterému je možné realizovat nefinanční politiku firmy. Funguje jako e-shop s benefity. Zaměstnanci mají každý svůj rozpočet přidělený od zaměstnavatele, za který si můžou nakupovat benefity dle svého zájmu. Zaměstnavatel si může určit kritéria podle odpracovaných let nebo podle pracovních výkonů svých zaměstnanců a také může vybrat oblast, ze které by si měl zaměstnanec benefity vybírat, a která nejlépe bude odpovídat jejich firemní kultuře. Základním principem je dát zaměstnanci svobodnou volbu vybrat z široké nabídky služeb. Nabídka služeb je z oblastí cestování, sportu, kultury apod.

Systém Cafeteria je považován za nejžádanější trend této doby a podle průzkumů považován i za finančně a motivačně nejefektivnější řešení. Ve firmách, kde tyto systémy byly zavedeny, je jejich využití 100%, zatímco u jiných, které mají jiné benefity je jejich využití jen částečné. (Dvořáková, 2007, s. 405)



Nejen, že benefity vyjadřují, že zaměstnavatel dbá na spokojenost svých zaměstnanců, ale jsou také v porovnání se mzdou daňově výhodné. A toto daňové zvýhodnění se vztahuje i na rodinné příslušníky. A to přesně o 31,1% - např. zaměstnavatel přidá zaměstnanci 1000 Kč a v hrubé mzdě, bude mu, ale vyplaceno 689 Kč, protože 311 Kč bude daň, zdravotní a sociální pojištění. Pokud ale těchto 1000 Kč mu poskytne v benefitových bodech, neodvede z nich zaměstnanec žádnou daň a může si vybrat nabízenou službu v plné ceně, která mu bude zaměstnavatelem přidělena. V zákoně o daních z příjmů je přesně stanoveno, jaké služby může systém Cafeteria nabízet. Jsou zde obsaženy okruhy služeb jako je sport, zdraví, kultura, rekreace a vzdělání. Jiné služby by nebyly daňově výhodné. (Urban, 2005, s. 18-22)

Tento systém je dobrá volba, jelikož kdyby zaměstnavatel umožnil např. jen příspěvek pro rodinu, mohli by být znevýhodněni zaměstnanci, kteří tuto rodinu nemají. Pro možnost více sladit rodinný a pracovní život svých zaměstnanců může být v nabídce služeb i příspěvek na:

#### **4.2.2 Rekreační sportovní nebo kulturní aktivity a pořádání či příspěvek na prázdninové pobyty dětí**

V době například letních prázdnin rodiče řeší nejčastěji otázku hlídání svých dětí, kdy se střídají v čerpání dovolených a to moc nepřispívá k harmonizaci rodinného života a práce, protože manželé se doma většinou jen míjejí. Proto mnoho firem začalo nabízet benefit formou rekreačních aktivit. Tento benefit, ale nabízejí spíše větší firmy kvůli finanční náročnosti. Můžou zde být zahrnuty různé příměstské tábory, ale i wellness pro celou rodinu, hlídání dětí v době prázdnin apod.

#### **4.2.3 Firemní akce pro zaměstnance a jejich rodiny**

Už více než polovina firem pořádá pro své zaměstnance firemní akce, na které zvou i rodinné příslušníky. Z psychologického hlediska jde o dobrý nástroj, kdy zaměstnavatel i kolegové se seznámí s členy rodiny a napomáhá to k podpoře týmové spolupráce. A tak může dojít k většímu sladění mezi prací a rodinou. Tyto akce bývají spojeny například se svátky - jako jsou Vánoce, Velikonoce, Den matek, Den dětí... (Lahnerová, 2012, s. 179).

## 5 ZAMĚSTNANCI NA RODIČOVSKÉ DOVOLENÉ

### 5.1 Udržování kontaktu

Mnoho klíčových zaměstnanců samozřejmě nastoupí na rodičovskou dovolenou, je velkou výhodou udržovat s nimi stále kontakt a to následujícími způsoby:

- informovat je o dění ve firmě:
  - zasílání informačních emailů
  - přístup na intranet
  - zasílání firemních bulletinů
  - pozvánky na firemní večírky
  - možnost využít firemních školení
  - práce na DPP nebo DPČ
- zapojování je do pracovního procesu:
  - homeoffice
  - částečný pracovní úvazek

### 5.2 Legislativní úprava

Pojem „sňadování“ v zákonu není, ale obsahuje rysy, které podporují snahu o rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem a to zejména u těhotných zaměstnankyň nebo u zaměstnanců pečující o malé děti.

#### 5.2.1 Zkrácená pracovní doba

V zákoně §241 ZP (již zmíněn výše) je dáno, že povinností zaměstnavatele je přihlížet při přiřazování zaměstnanců do směn též k potřebám zaměstnance pečující o dítě a dále je specifikováno následovně: *„Požádá-li zaměstnankyně nebo zaměstnanec pečující o dítě mladší než 15 let, těhotná zaměstnankyně nebo zaměstnanec, ... o kratší pracovní dobu nebo jinou vhodnou úpravu stanovené týdenní pracovní doby, je zaměstnavatel povinen vyhovět žádosti, nebrání-li tomu vážné provozní důvody.“* (§ 241 odst. 2 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce)

Problém bývá ve výkladu pojmu „*vážné provozní důvody*“, Nejvyšší soud (21 Cdo 612/2006,5) říká, že pokud zkrácením pracovního úvazku nedojde k ohrožení chodu firmy musí zaměstnavatel žádosti zaměstnance vyhovět, dle výše uvedeného paragrafu. Pro rodiče na mateřských a rodičovských dovolených je obvykle výhodné uzavírat DPČ a DPP, ale po návratu by mělo dojít ke změně, jelikož to pro ně už tak výhodné být nemusí např. kvůli pozdějšímu výpočtu důchodu.

I tato metoda, ale nemusí ve firmě působit vždy pozitivně, je zde možnost nespokojenosti ostatních zaměstnanců kvůli např. jejich pocitu, že mnoho věcí je „přehazováno“ na ně – pracovní cesty, prezentace pro zákazníky apod. Výhodou, ale je snazší návrat zaměstnance z mateřské dovolené do pracovního života, a také dobré jméno zaměstnavatele. Například Česká spořitelna využívá program ČÁP, který ošetřuje odchod, průběh i návrat spojený s rodičovskou dovolenou. (ČSOB, 2017)

### 5.2.2 Práce přesčas a služební cesty

Zákon tady říká, že je zakázáno, zaměstnancům pečujícím o dítě mladší než 1 rok nařídít práci přesčas (§ 241 odst. 3 ZP), dále také upozorňuje na přidělování směn.

Také usnadněním sladění rodinného a pracovního života je zákon § 241 odst. 1, který říká, že zaměstnanci pečující o děti do věku 8 let smějí být vysíláni na pracovní cestu mimo obvod obce svého pracoviště nebo bydliště jen se svým souhlasem; přeložit je může zaměstnavatel jen na jejich žádost.

### 5.2.3 Přestávky na kojení

Další usnadňujícím faktorem pro work-life balance v zákoně je přestávka na kojení: „Zaměstnankyni, jež pracuje po stanovenou týdenní pracovní dobu, přísluší na každé dítě do konce 1 roku jeho věku 2 půlhodinové přestávky a v dalších 3 měsících 1 půlhodinová přestávka za směnu. Pracuje-li po kratší pracovní dobu, avšak alespoň polovinu týdenní pracovní doby, přísluší jí pouze 1 půlhodinová přestávka, a to na každé dítě do konce 1 roku jeho věku. Přestávky ke kojení se započítávají do pracovní doby a poskytuje se za ně náhrada mzdy nebo platu ve výši průměrného výdělku.“ (§ 242 ZP)

### 5.3 Firemní školka vs. dětský koutek

Většina zaměstnanců po rodičovské dovolené mají problém najít svým dětem místo ve školce, a když se jim to podaří, bývají omezeni v pracovní době a firma pak přichází o klíčové zaměstnance a jejich „know-how“ a vznikají jí nové náklady na zaškolování nových pracovníků. Proto dobrým řešením se může zdát zavedení firemní školky. Zaměstnanec nemusí pospíchat domů k chůvě nebo aby vyzvedl dítě ze školky, může se zdržet v práci, což je pro zaměstnavatele výhodnější. Problém je, že většina firem si nemůže dovolit firemní školku, jsou potřeba vysoké vstupní náklady a prostory musí odpovídat vysokým hygienickým kritériím. Firemní školka je ideální pro větší firmy, ale na podporu zřízení školky je možné získat dotace z fondu EU.

Alternativou tohoto by mohl být zřízení dětského koutku ve firmě, zde by šlo, ale spíše o krátkodobé hlídání v rámci firmy, kdy například zaměstnanec potřebuje ze školky nebo školy vyzvednout dítě a pak se vrátit zpět do práce. Dětský kout nepodléhá tolik hygienickým požadavkům, a proto je snazší jeho realizace. Je k tomu, ale nutné zajištění volné živnosti poskytování služeb pro rodinu a domácnost (MPSV, 2017).

Další možnost je spolupráce s některým z dětských zařízení, kterému bude firma přispívat na pobyt dětí od zaměstnanců. Bude ho podporovat různými sponzorskými dary a materiály pro chod zařízení.

## 6 PŘEKÁŽKY VE SLAĎOVÁNÍ RODINNÉHO A PRACOVNÍHO ŽIVOTA

Jako v každé jiné problematice i tady existují překážky, které zabraňují dokonalému sladění dvou rozdílných světů, kde na jedné straně je rodina a na druhé práce.

### 6.1 Zaměstnavatel

Nejčastější problémem bývá nezájem ze strany zaměstnavatele. Zaměstnavatel nevnímá potřeby svých zaměstnanců. Většinou je to bráno tak, že zaměstnanec, který zůstává déle v práci a jezdí na služební cesty je lepší, tedy i kariérně výš. Pak se stává, že zaměstnanci dávají výpověď a odchází ke konkurenci, kde vidí snahu ze strany zaměstnavatele, kde budou spokojenější a tedy budou podávat vyšší výkony. A hlavně si odnáší tolik důležité „know how“, které je pro každého zaměstnavatele důležité.

### 6.2 Informační technologie

Na trhu je možnost se setkat s různými programy, které sledují efektivitu práce, ale nesledují to podle výkonosti, ale podle hodin, které zaměstnanec stráví v práci. Musí splnit hodinový fond, který je daný na měsíc a pak sleduje přesčasy – „vyhrává“ kdo jich má nejvíce. Nesleduje se zde, kolik práce pracovník odvedl a v jaké kvalitě ji odvedl. V konečném výsledku je tedy jedno jestli zaměstnanec celou pracovní dobu „prokecal“ s kolegy nebo zda skutečně pracoval. A nebývá zde často zohledněna ani práce z domova apod.

### 6.3 Společnost

Další překážkou sladování je společnost, v které jsou zakotveny mýty v podobě :

- „Člověk si musí vybrat buď rodinu nebo zaměstnání, v obou směrech být dobrý nemůže!“
- „Problém sladění rodinného života je pouze na jedinci, jak si stanoví priority. Nikdo jiný s tím nemůže nic udělat.“ A když nastane nerovnováha, má si to vyřešit sám a pokud to nezvládne je to bráno jako jeho selhání.
- lidé s rodinami (hlavně ženy s malými dětmi) jsou v mnoha případech znevýhodňovány u pohovoru, zaměstnavatel má strach, že budou příliš doma

s nemocnými dětmi, ale už se nedívá na vyrovnanost a pohodu ze strany zaměstnance, který je tedy efektivnější a pro zaměstnavatele přínosnější

#### **6.4 Kolegové**

Když zaměstnanci s rodinou bude vyhověno v mnoha ohledech, může to vést k tomu, že jeho kolegové, to budou brát, že je zvýhodňován. Což může vést k špatným vztahům a atmosféře na pracovišti a to není pro zaměstnavatele dobré. Proto i tato otázka by měla být vyřešena, než jsou některé z forem alternativ zaměstnanci umožněny.

#### **6.5 Stát**

Nedostatečná podpora od státu v podobě legislativních úprav, kdy zákon nezná pojem „sladování“. A konkrétně na sladění pracovního a rodinného života je kladen minimální důraz. A minimum existujících zákonů dotýkající se této oblasti jde lehce obejít. A tak hlavním problémem, je absence ustanovení v zákoníku práce, které by zaměstnavatelé museli dodržovat (Gillernová, Kebza a Rymeš, 2011, 256 s.).

## 7 DAŇOVÝ REŽIM ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD A ODVOD POJISTNÉHO

Benefity jsou jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele ekonomicky výhodné. Čím více benefity mají daňových a odvodových operací, tím lépe. Lze je financovat dvěma způsoby:

- můžou být hrazeny ze sociálního fondu
- na vrub výdajů (nákladů), které nejsou na dosažení, zajištění a udržení příjmů (Brůha a kol., 2016, s. 238-239)

Pokud se jedná o daňový režim zaměstnaneckých výhod poskytovaných firmou ze sociálního fondu nebo na vrub nedaňových výdajů zaměstnavatele jsou na straně zaměstnance osvobozena od daně. Daňový režim je určen zákonem o daních z příjmů. Ten i určuje zda se jedná o výdaj daňový nebo nedaňový. Dle ustanovení § 24 odst. 2 písm. j) ZDP se za daňově uznatelný výdaj považují také výdaje vynaložené na zvýšený rozsah doby odpočinku zaměstnanců. Pokud zákon o daních z příjmů nestanoví jinak a budou prokázány výdaje (náklady) vynaložené na dosažení, zajištění a udržení příjmů zaměstnavatele, tedy splněny podmínky daňové uznatelnosti nákladů (§24 odst. 1 ZDP), může zaměstnavatel náklady na úhradu takových výhod zahrnout do daňových výdajů.

### U benefitů jsou tyto situace:

- Zaměstnavatel v roli poplatníka – jedná se o daňový výdaj nebo náklad, který je daňově uznatelný (výhoda ze strany zaměstnavatele) nebo neuznatelný. Výdaj na benefit buď snižuje nebo zvyšuje daňový základ. Je nutné, zde sledovat, zda zaměstnavatel je právnická osoba nebo fyzická osoba kvůli dani z příjmů.
- Zaměstnanec v roli poplatníka – zaměstnanec má příjem, který může být osvobozen (výhoda ze strany zaměstnance), příjem z benefitu nezvyšuje základ daně poplatníka. Nebo benefit je zdaněn daní z příjmů fyzických osob. V takovém případě zaměstnavatel musí zaměstnanci přičíst částku představující hodnotu benefitu. Pokud je zaměstnanecká výhoda poskytnuta na vrub daňových výdajů zaměstnavatele, jedná se o zdanitelný příjem na straně zaměstnance, který je zahrnut do vyměřovacího základu pro odvod pojistného plnění.

- Pojistné výhody – příjem není součástí vyměřovacího základu pro sociální a zdravotní pojištění (výhoda ze strany zaměstnance i zaměstnavatele). (Pelc, 2011, s. 17-20)

Podle Macháčka (2008, s. 3) optimální benefit je takový, který je na straně zaměstnance osvobozen od daně z příjmů, není zahrnut do základu zaměstnance pro výpočet sociálního a zdravotního pojištění a zároveň zaměstnavatel ho může uplatnit jako výdaj (náklad), který snižuje základ daně z příjmů.

## 7.1 Prodloužená dovolená a sick days

Pro zaměstnavatele se jedná o daňový výdaj, pokud je zakotveno ve smlouvě nebo vnitřních předpisech. (§24 odst. 2 písm. j) ZDP). Pro zaměstnance se jedná o příjem ze závislé činnosti a je zdaňován, (§ 6 odst. 1 písm. d) ZDP) stejně jako je součástí vyměřovacího základu pro výpočet zdravotního a sociálního pojištění.

## 7.2 Rekreace

Patří mezi benefity k uspokojování kulturních a rekreačních potřeb. Mezi rekreační řadíme například tuzemské i zahraniční pobyty pro zaměstnance a jejich členy rodiny. Dětské tábory, které zaměstnanec může využít při letních prázdninách, kdy nemá hlídání a potřebuje být v práci. Kulturní potřeby jsou také např. plesy, kde by měly být pozvaní i zaměstnankyně, které jsou na mateřských dovolených, kvůli udržování kontaktu. (Pelc, 2011, 74-76)

Benefity určené k uspokojování kulturních a rekreačních potřeb zaměstnanců a jejich rodin mohou být realizovány formou:

- Nepeněžního plnění – výdaje na nepeněžní plnění zaměstnancům formou kulturních a rekreačních potřeb nemůže zaměstnavatel zahrnout do daňových výdajů. (§25 odst. 1 písm. h) ZDP), lze plnit pouze ze sociálního fondu, ze zisku po jeho zdanění nebo na vrub nedaňových výdajů. Pro zaměstnance jsou od daně osvobozeny nepeněžní plnění rekreačního charakteru do 20 000 Kč, příspěvek na kulturní nebo sportovní



akce a použití k zařízení pro děti předškolního věku. Plnění nad tento rozsah jsou na straně zaměstnance zdanitelným příjmem. (§ 6 odst. 9 písm. d) ZDP)

- Poskytováním příspěvků na kulturní a rekreační akce
- Provozování vlastních zařízení
- Poskytnutím poukazů
- Formou peněžitých příspěvků – a to v rozsahu jaký vyplývá z pracovní smlouvy, vnitřního předpisu apod. může zaměstnavatel zahrnout do daňových výdajů (§24 odst. 2 písm. j ZDP)
- Kombinace peněžitého i nepeněžitého plnění (Brůha a kol.,2016, s. 252-253)

### **7.3 Peněžní příspěvky na hlídání dětí**

Může zaměstnavatel hradit:

- Ze sociálního fondu, ze zisku po zdanění nebo na vrub nedaňových výdajů
- Je zahrne do daňových výdajů, to ovšem pouze v případě, že právo zaměstnanců na příspěvky vyplývá z vnitřních předpisů nebo smluv (§24 odst. 2 písm. j) ZDP)

U zaměstnance jsou tyto příspěvky zdanitelným příjmem. A peněžní příspěvek není osvobozen od daně z příjmů, je tedy zahrnut do vyměřovacího základu pro výpočet zdravotního a sociálního pojištění. Stejně je to i v případě, že zaměstnanec se stará o jinou osobu (tzn. péče o jiné osoby, jimž je zaměstnanec povinován svojí péčí).

### **7.4 Příspěvky na provoz zařízení zajišťovaných jinými subjekty (provoz vlastního předškolního zařízení)**

Patří sem školky a zařízení pečující o dítě v dětské skupině. Péče o dítě v dětské skupině se rozumí především pravidelná péče o děti od 1- 6 roků (předškolní věk) a umožňující docházku v rozsahu minimálně 6 hodin denně. (§ 2 č. 247/2014 Sb. o poskytování služby péče o dítě v dětské skupině a o změně souvisejících zákonů)

Zaměstnavatelé mají na výběr:

- Výdaj (náklad) na provoz zařízení zahrnou do daňových výdajů, v tom případě se jedná u zaměstnance o zdanitelný příjem, zahrnuje se do vyměřovacího základu pro výpočet sociálního a zdravotního pojištění (Brůha a kol., 2016, s. 259)
- Výdaj (náklad) na provoz zařízení se uhradí ze sociálního fondu, ze zisku (příjmu) po jeho zdanění nebo na vrub výdajů (nákladů), které nejsou na dosažení, zajištění a udržení příjmů, tato varianta je osvobozena od daně z příjmů (§6 odst. 9 písm. d) ZDP).

## 8 VÝHODY A NEVÝHODY PRO ZAMĚSTNAVATELE PŘI WORK-LIFE BALANCE

Work-life balance má pro zaměstnavatele výhody i nevýhody, s kterými při zavádění nových pravidel do firmy musí daná společnost počítat.

### 8.1 Výhody (Tichá, 2012)

- Dobrá image firmy, dodává zaměstnavateli na atraktivitě (budování employer branding, HR marketingu)
- Loajalita zaměstnanců – nemají důvod jít jinde – snižování fluktuace, získání důvěry zaměstnance – komunikace zevnitř ven
- Může vytvořit zdravé a funkční pracovní prostředí
- Spokojený zaměstnanec podává lepší výkony v práci, nižší míra stresu, menší nemocnost, předcházení syndromu vyhoření
- Benefity mohou zvýšit motivaci zaměstnanců, vstřícnost, otevřenost
- Některé benefity jsou méně nákladné než např. zvyšování mezd zaměstnanců

### 8.2 Nevýhody (Tichá, 2012)

- Finanční a administrativní náročnost – například při změně smlouvy, ať se zaměstnancem, tak s dodavatelem benefitů
- Provoz – u dělníků ve výrobě, kteří jedou na směnný provoz je problém změnit jim pracovní dobu
- Organizace práce, která musí odpovídat požadavkům klientů
- Zkušenosti zaměstnavatelů s pracovníky, kteří při upřednostnění rodiny měli nižší výkony v pracovním životě
- Omezená zastupitelnost

## 9 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY V ZAHRANIČÍ

V České republice jsou zaměstnanci odměňováni podle výsledků a odpovědnosti, popř. odpracovaných let ve firmě.

V Japonsku se klade menší důraz na výkony zaměstnanců, nejdůležitější je počet odpracovaných let pro danou firmu a zaměstnancův věk. Běžně jsou poskytovány finanční pomoci při významných událostech, jako je narození dítěte, svatba, úmrtí v rodině.

V USA donedávna nebylo samozřejmostí hradit svým zaměstnancům zdravotní pojištění, nyní to zaměstnavatelé vztahují i na rodinné příslušníky. V benefitech je USA hodně vyspělá země, mnoho firem se snaží svým zaměstnancům pomoci v soukromém životě, jak jen to jde. A to formou benefitů tzv. domácího pomocníka jako je úklid domácnosti nebo hlídání dětí po dobu, co je pracovník v práci. (Employeebenefit.co.uk, 2007)

Ve Velké Británii nejvíce záleží na daňovém zvýhodnění, jelikož jeden benefit je výhodný pro zaměstnance druhý pro zaměstnavatele. (Amstrong, 2007, s. 596) Nejtypičtější zaměstnanecký benefit je zde „Salary sacrifice“ – znamená to, že na financování benefitů se podílí, jak zaměstnanec, tak i zaměstnavatel. Další benefit je „Childcare vouchers“ znamená poukázky na péči o dítě (do 16-ti let), zde je flexibilní a daňově uznatelný základ. V této poukázce může být zahrnuta, jak chůva, tak i školky, jesle apod. (Employeebenefit.co.uk, 2007)

## 10 SHRNU TÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ

K vypracování bakalářské práce jsem použila, jak domácí literaturu, tak i zahraniční zdroje, které jsem hlavně využila u kapitoly „Zaměstnanecké výhody v zahraničí“. Díky tomu, že sladování rodinného a pracovního života je stále populárnější i literatury bylo dostatečně. Samozřejmě se má práce nemohla obejít bez zákoníku práce, daňových zákonů apod.. Kdy jsem musela prostudovat jednotlivé zákony, aby pak mé návrhy nebyly v rozporu se zákonem. A také poznat, jaké možnosti ve WLB zákon nabízí a co naopak neupravuje.

V teoretické části jsem z domácí literatury využila hlavně knihu Řízení lidských zdrojů od Armstronga, která dle mého názoru je kvalitní literaturou a neměla by chybět v knihovně žádného personalisty. A jelikož otázka WLB je z velké části záležitostí HR oddělení, hlavně v implementaci jednotlivých procesů jsem čerpala jsem i z dalších knih určených pro personalisty a to např. Abeceda personalisty.

Na základě teoretických poznatků byla stanovena následující hypotéza:

- **Existuje rozdíl ve vnímání životních priorit mezi muži a ženami.**

Zda tato hypotéza platí či nikoli bude prověřeno v dotazníkovém šetření v otázce č. 3. A výsledek vyhodnocen v tabulce.

Nejhlavnější poznatky z teoretické části jsou nástroje WLB a jejich použití, zaměstnanecké výhody, které vedou k loajalitě zaměstnanců a tedy i snížení fluktuace, k lepší „image“ firmy a zároveň k získání nových zaměstnanců. A právě tyto poznatky budou využity v praktické části práce.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 11 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

ELKO ep, s.r.o. vznikla v roce 1997, přičemž vznikla jako nástupce fyzické osoby – podnikatele, který transformoval svoje živnostenské podnikání. Jedná se o ryze českou společnost s jedním, českým vlastníkem Jiřím Konečným.

Hlavním oborem činnosti je výroba elektroinstalačních zařízení a systémů. Společnost soustřeďuje svoji výrobu ve Zlínském kraji a zaměstnává 211 pracovníků, čímž se řadí mezi významné zaměstnavatele v tomto regionu. Jedná se o firmu proexportně zaměřenou, o čemž svědčí meziroční růst exportu zhruba o 6 % a prodeje exportním zákazníkům společnosti tvoří více než 60 % jejího ročního obrátu, zbývajících 40 % tvoří prodej v rámci tuzemska. Od roku 1999 až do letošního roku zakládala pobočky, sesterské společnosti, díky nimž má možnost efektivně dodávat svoje výrobky a zboží na zahraniční trhy. Vznik těchto sesterských společností také znamená efektivní snižování nákladů uvnitř centrální společnosti. K dnešnímu dni má společnost pobočky v těchto zemích:

Slovensko, Polsko, Maďarsko, Rumunsko, Ukrajina, USA, Německo.

Mezi významné skutečnosti v posílení tržní hodnoty společnosti patří existence vlastního vývoje. Společnost svoje výrobky vyvíjí a inovuje na základě požadavků zákazníků, reaguje tak operativně na situaci na trhu, čímž úspěšně konkuruje zejména zahraničním společnostem, které část trhu s elektroinstalacemi ovládají. Podle vlastních průzkumů ovládá ELKO ep s.r.o. až 80 % českého trhu v oblasti elektroinstalací.

Za svoji práci získala společnost řadu významných ocenění nejenom v tuzemsku, ale i v zahraničí. Tvrzení, že za každým oceněním její práce stojí tvrdá práce všech jejích zaměstnanců, není rozhodně frází. Společnost o svoje zaměstnance významně pečuje a nabízí jim celou řadu benefitů a různých výhod. Personální politika je zde prováděna systematicky a to zejména dlouhodobou spoluprací s odbornými středními a vysokými školami. S jejich studenty navazuje úzký kontakt a z mnohých se stávají budoucí zaměstnanci této společnosti.

Společnosti ELKO ep, s. r. o. je na trhu elektroinstalací již 22 let. Zabývá se domovní i průmyslovou elektroinstalací. V posledních několika letech se věnuje také inteligentním elektroinstalacím pod názvem iNELS. Mateřská společnost ELKO ep, s. r. o. se postupem času rozrostla o Slovensko, Maďarsko, Polsko, Rusko, Ukrajinu, Německo, Španělsko a Rakousko.

Veškerý sortiment společnosti je rozdělen do tří produktových řad:

- 1 Relé – klasické modulové přístroje
- 2 INELS RF Control – bezdrátový systém
- 3 INELS BUS systém – sběrníkový systém

V současnosti společnost exportuje do 60 zemí celého světa. Podíl exportu v roce 2014 zaznamenal nárůst o více než 70 % celkového obrátu firmy. Expanze do zemí mimo Evropskou unii přinesla oproti roku 2013 nárůst o více než 27 %. Aktuální meziroční obrat vzrostl o 20 %.

Hlavní pobočka v Holešově má 211 zaměstnanců, počet zaměstnanců Elko Holding je pak 390.

Významní odběratelé jsou ČEZ, ELKOV, JANČA. Schneider, Schrack, ETI

Společnost ELKO ep, s. r. o. získala v roce 2011 ocenění za top výrobky. Dále získala cenu Zlatý Ampér, cenu Českomoravské elektrotechnické asociace, cenu Inovace roku, zvláštní cenu PwC za inovaci, a také čestné uznání Grand prix. V roce 2012 se ELKO ep, s. r. o. stalo firmou roku zlínského kraje a v celostátním finále firma získala 2. místo.

Krédo společnosti „Vždy něco navíc“ nejlépe vystihuje vnitřní i vnější politiky společnosti a staví ji mezi úspěšné výrobní společnosti v České republice a v Evropě.

## 11.1 SWOT-analýza

Tabulka č. 1: SWOT-analýza firmy ELKO ep, s.r.o. (vlastní zpracování)

Silné stránky:	Slabé stránky:
[1] vysoká kvalita výrobků	[6] spolehlivost strojů
[2] know-how, zkušenosti	[7] chybějící zaměstnanci
[3] značka, výrobní proces	[8] organizační struktura, zastupitelnost
[4] velcí i malí odběratelé	[9] vysoká fluktuace
[5] péče o zákazníky	[10] nedostatečná péče o zaměstnance



Příležitosti:	Hrozby:
[11] poptávka po zboží	[16] konkurence
[12] prostor na trhu v zahraničí	[17] růst cen materiálu
[13] chybná strategie konkurence	[18] trh práce a vysoká zaměstnanost
[14] příznivé změny v zákonech	
[15] nové technologie	

Ve SWOT analýze je patrné, že firma je na vysoké úrovni, co se týká výrobků a péče o jejich zákazníky. V obchodu a ve výrobě, ať u nás, tak i v zahraničí mají skvělé jméno a jsou na vyšší úrovni. Díky několikaletým zkušenostem majitele společnosti a vývoji, má firma cenné know-how, které jiné společnosti nemají (například tvar krabiček apod.).

Ze slabých stránek je alarmující péče o své zaměstnance, to úsilí, co firma dává, do svých zákazníků, chybí jejich zaměstnancům a i díky tomu je vysoká fluktuace. To je v dnešní době, kdy firmy „bojují“ o každého zaměstnance „vražedné“. Společnost se snaží, ale na této stránce pracovat, a proto se po společné domluvě s HR manažerkou a vedením rozhodli zabývat problematikou benefitů, protože právě v tomto i sama společnost spatřuje svou nejslabší stránku.

Jako příležitosti společnosti ELKO ep jsem vyhodnotila prostor na trhu příznivé změny v zákonech a úprava legislativy, kdy pak by společnost např. mohla čerpat dotace. Vývoj nových technologií, které by společnosti ušetřily peníze. A také to, že konkurence udělá kdekoli ve své firemní strategii chybu, ať v personální, tak v obchodní.

Hrozby jsou samozřejmě konkurence a s tím spojená ztráta dalších klíčových zaměstnanců a s tím i jejich zkušeností. Kdy nejbližší společnost, která může „stahovat“ zaměstnance k sobě, je Sfinx, který sídlí naproti společnosti ELKO ep, s.r.o.

## 11.2 Souhrnný ekonomický ukazatel společnosti ELKO ep

Tabulka 2: Souhrnný ukazatel společnosti ELKO ep, s.r.o. (vlastní zpracování)

Ukazatel	2015	2016	2017
<b>X1 = Pracovní kapitál / Aktiva</b>	0,31	0,51	0,83
<b>X2 = ČZ / Aktiva</b>	0,29	0,44	1,13
<b>X3 = EBIT / Aktiva</b>	0,07	0,09	0,70
<b>X4 = VK / Cizí zdroje</b>	5,19	5,66	1,82
<b>X5 = Tržby / Aktiva</b>	2,02	2,08	2,15
<b>Výsledné Z-skóre</b>	4,88	5,47	6,65

I když si společnost nepřeje zveřejňovat skutečná čísla. Podle prostudování materiálů, poskytnuté ekonomickým oddělením vím, že společnost prosperuje a tudíž mě bylo potvrzeno, že společnost na mnou navrhované řešení mohla uvolnit nějaké finance. Zisk společnosti každým rokem stoupá, společnost se rozrůstá jak na domácím, tak i na zahraničním trhu. Stále roste také počet zaměstnanců. Kdy v průměru každý rok se společnost rozroste o 20 zaměstnanců. A neustále se usiluje o větší růst, to je také patrné z množství vypsaných inzerátů na jejich webových stránkách. Bylo by vhodné ve společnosti zavést ABC systém jako moderní metodu řízení nákladů společnosti. Bylo by vhodné vybrat základní aktivity - procesy, které jsou ve společnosti již zautomatizovány, proto také podnik nedokáže posoudit, jestli jsou náklady na ně vynaložené plně efektivní a celý systém tak může fungovat na základě intuice.

Ze SWOT-analýzy je vidět, že firma si zakládá hlavně na kvalitě, to se ale musí dále rozvíjet, firma by také potřebovala nákup nových strojů, protože ty nynější jsou zastaralé. Na to si myslím, že by si podnik mohl vzít bankovní úvěr. Do teď žádné nemá a i když zadluženost v roce 2017 byla za hranicí, tak byly to hlavně dluhy v rámci ELKO HOLDING, které jsou do větší míry splaceny, takže podnik si může dovolit se zadlužit. Největší problém ve společnosti je asi málo kvalifikovaných zaměstnanců a chybějící pracovní síla. Tady firmě asi můžu doporučit hlavně větší reklamu – ať už na billboardech, v rádiích, novinách. Na internetu firma využívá hodně serveru v problematice hledání práce, takže v tomto pohledu bych neviděla problém. Také firma může více školit své zaměstnance a pro nové nabídnout větší finanční ohodnocení. Další chyby spatřuji v organizační struktuře firmy, kdy je příliš mnoho technickohospodářských pozic - moc manažerů a následně jejich asistentky a firmě chybí hlavně lidé do výroby.

V dalších letech by společnost mohla prohlubovat svůj tržní podíl nejenom v oblasti jednoúčelových výrobků. Zaměřuje se na růst podílu inteligentních elektroinstalací. Pro názornost je nutné poznamenat, že v České republice jsou pouze 4 % novostaveb rodinných domů navrhována a stavěna s užitím inteligentních elektroinstalačních systémů. Naproti tomu v sousedním Německu je to 40 % novostaveb rodinných domů, v nichž jejich majitelé inteligentní elektroinstalační systémy používají. Zároveň by, ale společnost měla snížit krátkodobé závazky vůči ELKO Lightingu. Společnost by také mohla lépe využívat své zásoby, aby v nich zbytečně dlouhou dobu nedržela finanční prostředky. Firma by měla zapracovat ve zvýšení dlouhodobého majetku firmy, aby se vyrovnala oběžným aktivům společnosti. Čímž by dosáhla vyšší finanční stability. Doporučila bych hodnocené firmě zaměřit se na mírné zvýšení dlouhodobých cizích zdrojů, aby mohla méně využívat cizí zdroje krátkodobé. Čímž by lépe dosáhla zvýšení své likvidity a indexu důvěryhodnosti. A tím by se stala pro věřitele více důvěryhodnou. U pohledávek by firma mohla zvýšit úsilí na jejich vymáhání od dlužníků, čímž by se snížila doba jejich obratu a podnik by tak měl v daný okamžik více disponibilních prostředků. A mohla by krátkodobé pohledávky využívat jako platební prostředek, což by mělo usnadnit situaci a zlepšit výsledky celkové aktivity. Zvýšením dlouhodobého cizího kapitálu by firma také dosáhla zvýšení rentability vlastního kapitálu pomocí daňového štítu, který poskytují nákladové úroky.

Podle ukazatele EVA společnost hospodáří dobře a vytváří hodnotu pro vlastníky. A podle Z-skóre firma patří do bezpečné zóny, takže doporučuji se v ní udržet.

Podobně v otázkách kalkulací vyplynula potřeba zavedení nového, fungujícího systému, který by zohlednil požadavky podniku na operativní řízení a přesnost při změně části výrobního programu na zakázkovou výrobu.

## 12 ANALÝZA PODMÍNEK PRO SLADĚNÍ RODINNÉHO A PRACOVNÍHO ŽIVOTA U TH ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI ELKO EP, S.R.O.

Tato kapitola se zabývá cílem analýzy a metodami sběru dat a také současnou situací ve společnosti. Dále v kapitole je obsaženo zpracování získaných dat v podobě grafů a tabulek.

### 12.1 Cíle analýzy a metody sběru dat

Cílem analýzy je seznámit uchazeče s tématem WLB formou přednášky. Následně zjistit formou dotazníkového šetření (obsahujícího 15 otázek) mezi zaměstnanci současnou podporu skloubení rodinného a pracovního života společnosti. A formou polostrukturovaného rozhovoru se zaměstnavatelem, aby analýza obsahovala názory obou stran. Téma work-life balance je jedním z největších prohřešků společnosti. Společnost je zaměřená na zákazníky a obchod a již méně času zbývá na zaměstnance a jejich podporu. To chce, ale vedení změnit, proto jsme se dohodli na zpracování tohoto tématu.

Seznámení zaměstnanců i vedení s WLB proběhlo v říjnu v rámci HR snídaně, která ve společnosti probíhá jednou za měsíc a kde zaměstnanci diskutují s vedením jejich potřeby a názory. Této snídaně se zúčastnilo 132 lidí. Zde jsem měla 30-40 minut přednášku, kde jsem zúčastněným shrnula poznatky ze své teoretické části. Objasnila jsem jim, co je WLB, jaké jsou nástroje pro sladění work-life balance. Na konci tohoto sezení měli zaměstnanci možnost promluvit si s vedením, co z mé přednášky by mohlo být reálné a co nikoli a také ujištění, že tento výzkum provádím v rámci zlepšení života zaměstnanců a že za pravdivé odpovědi nebudou nějak postihnuti. Po ujištění, že všichni danému tématu rozumí a vysvětlení všech otázek z dotazníku, byly na přednášce rozdány sto zaměstnancům dotazníky (Příloha 1) v papírové podobě (zbylých 32 účastníků bylo vedení společnosti, dělnické pozice nebo zaměstnanci, kteří neměli zájem vyplňovat dotazník a ve změnu nevěřili). Na vyplnění dotazníku měli uchazeči 14 dnů. Kdy bedna na vyplněné dotazníky byla umístěna na chodbu do zákoutí, aby byla zajištěna anonymita. Po třech týdnech jsem napsala zaměstnancům mezi které byl dotazník rozdán mail, ať kdo zapomněl odevzdat, ať tak učiní. Jelikož už na přednášce se rozdával dotazník jen těm, kteří o to měli zájem, vyplněný dotazník odevzdali všichni.

Po této přednášce byl také proveden polostrukturovaný rozhovor s vedením společnosti panem Gahurou. Tento rozhovor nebyl vázán na pevnou strukturu, měla jsem předem

vytvořené otázky, ale v průběhu rozhovoru je různě měnila vzhledem k okolnostem. Rozhovor trval přibližně 45 minut. (Příloha 2)

A v neposlední řadě, jelikož část mé práce je zaměřena i na oblast, aby se k nám zaměstnanci z MD/RD vraceli, byl 30 zaměstnancům poslán mail s otázkou zaměřenou na ně. Z toho odpovědělo 20. Pro zajištění anonymity jsem založila nový mail, kdy odkaz na něj i s heslem jsem poslala právě výše zmiňovaným zaměstnancům. Ti odpověděli na danou otázku a z toho samého mailu mi poslali odpověď na můj. Tedy od 20 respondentů mi došla odpověď z jednoho mailu.

## 12.2 Současná podpora WLB ve firmě

Pro podporu sladování rodinného a pracovního života společnost ELKO ep, s.r.o. pomáhá lidem k návratu do zaměstnání po mateřské nebo rodičovské dovolené. Společnost nabízí těmto zaměstnancům brigády, kdy můžou pracovat z domu, a nebo docházet do práce jen některé dny v týdnu. Je to skvělý nástroj pro postupnou adaptaci a následně hladký nástup zpět do práce. Společnost v roce 2017 rozjela projekt s Chráněnou dílnou, kdy pomáhá zdravotně postiženým lidem pracovat i na zkrácené úvazky. V současné době je takto zaměstnáno 10 zaměstnanců na dělnických pozicích. Co se týká MD/RD v současné době společnost takto eviduje 30 zaměstnanců.

Samozřejmě ženám i mužům s rodinami je umožněno mít pružnou pracovní dobu (tuto dobu, ale volí mezi 7-8 h.) a lze využívat i homeoffice. Vedení společnosti také umožňuje ve výjimečných situacích u technickohospodářských pozic vzít dítě na pracoviště. Nebo využít čtyři sick days za rok.

Vedení se snaží zaměstnancům pomoci sladit pracovní i osobní život, i tím, že pořádá například Den otevřených dveří, kde jsou vítáni zaměstnanci s jejich rodinami, pro děti je zařízen program jako skákací hrad, malování na obličej nebo focení s firemním robotem a další soutěže. Manželé nebo manželky se zase můžou podívat, v jakém prostředí jejich drahé polovičky pracují nebo co přesně je na jejich práci baví a zajímá. Společnost také nabízí zvýhodněné tarify volání pro své zaměstnance i jejich rodiny.

Další benefity pro zaměstnance jsou také slevy na firemní výrobky, závodní stravování, firemní akce a teambuildingy. Firma podporuje své zaměstnance i ve vzdělávání, kdy jim umožňuje na pracovišti výuku anglického jazyka a posílá je na školení, která se týkají náplně jejich práce. Nebo i květina pro zaměstnankyně na MDŽ.

A v neposlední řadě, společnost nabízí svým zaměstnancům náborový příspěvek za doporučení nového zaměstnance a to v hodnotě 10 000 Kč. ELKO ep, také pořádá pro své zaměstnance každý měsíc HR snídaně, kdy jsou přítomni personalisté, vedení a zaměstnanci a ptají se na jejich názory k dané problematice, co by si přáli zlepšit, které benefity již nevyužívají a chtěli by je vyměnit za jiné, a které naopak by chtěli posilnit, jaké by si přáli firemní večírky apod. U každé snídaně je zmíněno téma skloubení práce a rodiny. Zaměstnanci na sladění těchto dvou oblastí kladou stále větší důraz. Při těchto snídaních zaměstnavatel zajišťuje svým zaměstnancům občerstvení.

A také jak již zmínil v rozhovoru ředitel firmy, pokud za ním přijde zaměstnanec s jakýmkoliv problémem, snaží se mu vždy vyhovět. Ať je to možnost pro zaměstnance vzít své děti na pracoviště na dobu nezbytně nutnou, v případě, že mají zavřenou školku z technických důvodů nebo zaměstnanec potřebuje být déle v práci.

### 12.3 Dotazníkové šetření

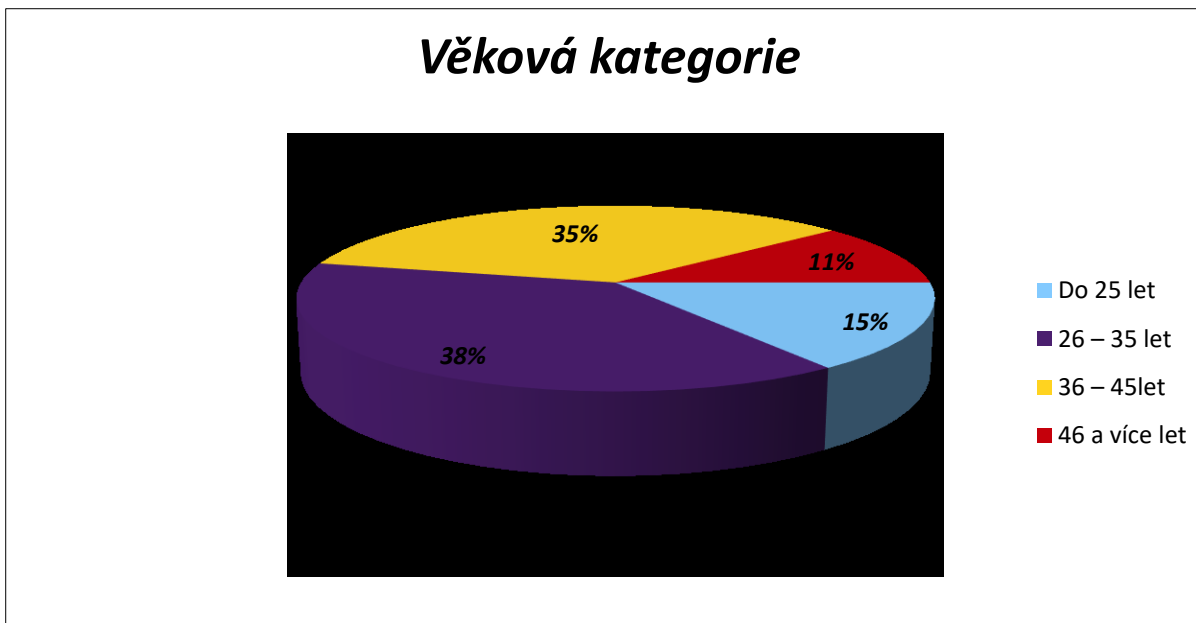
Cílem dotazníkového šetření bylo hlavně zjistit spokojenost zaměstnanců v oblasti WLB a jejich přání a návrhy na zlepšení. Je to průzkum pro vedení společnosti, o které benefity by jejich zaměstnanci měli zájem, co se musí změnit ve firemní kultuře, aby lidé neodcházeli do jiných firem, aby méně „zbytečně marodili, aby ve své práci byli spojeni a svou spokojenost šířili dále a tím přilákali další nové lidi, kteří budou ochotni pro společnost pracovat. Aby byli hrdi na firmu, ve které pracují. A abych to nebrala jen z pohledu zaměstnance, dalším mým krokem byl i rozhovor s vedením společnosti, abychom sjednotili představy obou stran.

#### 12.3.1 Charakteristika respondentů

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 100 zaměstnanců, to je 48% z celkového počtu zaměstnanců a 84% z celkového počtu TH pracovníků společnosti ELKO ep, s.r.o., z toho 78 žen a 22 mužů. Tím se potvrzuje, že společnost ELKO ep má ve svých řadách zaměstnanců převahu žen. Zaměřila jsem se na technickohospodářské pozice. Jak jsem již v teoretické části zmínila, na tuto skupinu jsem se soustředila hlavně kvůli vysoké fluktuaci na těchto pozicích a možnosti větší flexibility v zaměstnaneckých výhodách. Ale není vyloučeno, že mnou navrhované řešení se nebude moci aplikovat v upravené míře i na

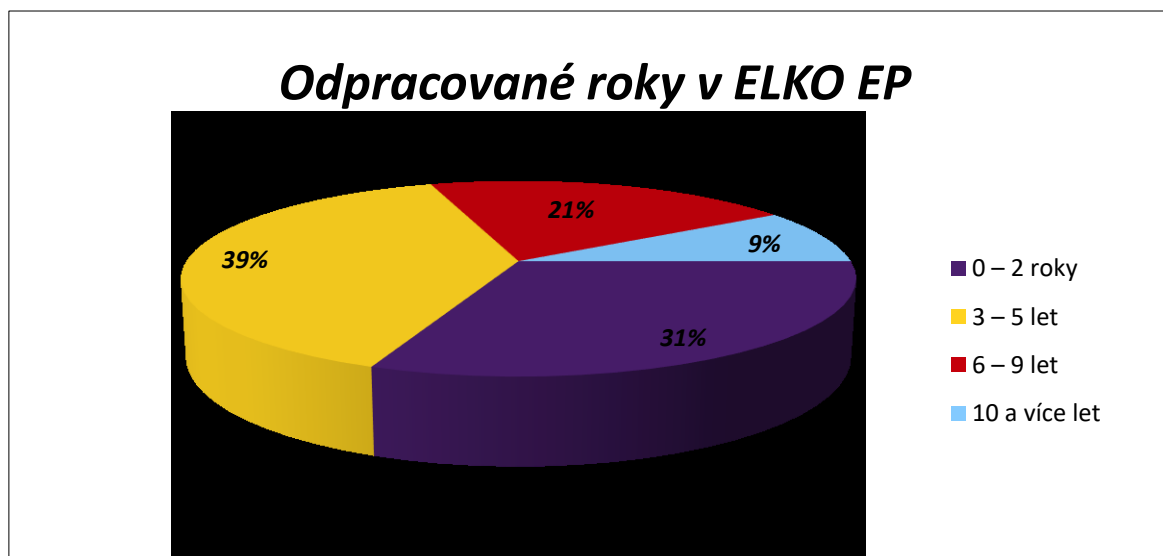
dělnické pozice. 1. část šetření přibližuje, o jaké dotazované se jedná, kam je zařadíme z pohledu: pohlaví, věkové skupiny, vzdělání, odpracovaných let ve společnosti.

*Graf č. 1: Rozdělení zaměstnanců ELKO ep podle věku (vlastní zpracování)*



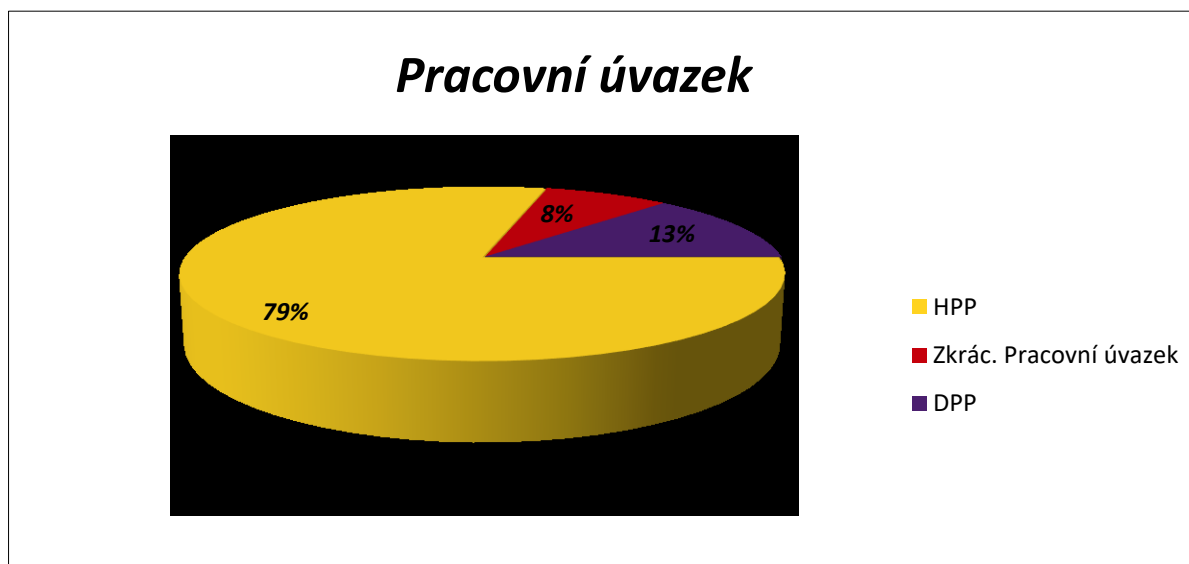
Z grafu lze vyčíst, že nejvíce je zastoupena skupina zaměstnanců mezi 26.–35. rokem, která z dotazovaných zastupuje 38 %. To ukazuje další charakteristický rys firmy, je zastoupena hlavně generace Y (společně se skupinou do 25 let tvoří přes 50 %). V těsném závěsu je věková skupina 36–45 let a to s 35 %. Zaměstnanci tak byli vybráni hlavně proto, protože většina z nich má malé rodiny nebo plánují rodinu. Takže sladování rodinného a pracovního života musí řešit nejvíce. Zaměstnanců nad 46 let je pouhých 11 z dotazovaných.

*Graf č. 2: Rozdělení zaměstnanců ELKO ep podle odpracovaných let (vlastní zpracování)*



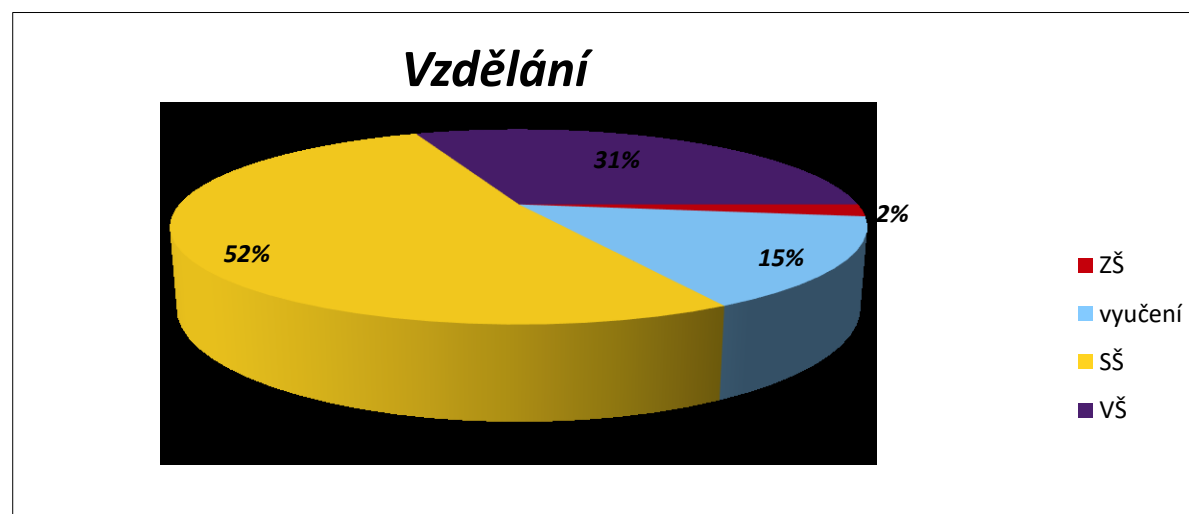
Nejvíce dotazovaných zaměstnanců je mezi 3-5 let a to 39 % a na 2. místě 0–2 roky. To potvrzuje také výzkum (ČSÚ, 2016), který říká, že nejčastěji mění zaměstnanci své zaměstnání po roce a po šesti letech. Alarmujících 31 dotazovaných nejsou ve firmě déle než 2 roky, to opět potvrzuje vyšší fluktuaci ve společnosti.

Graf č. 3: Rozdělení zaměstnanců ELKO ep podle pracovního úvazku (vlastní zpracování)



Přes  $\frac{3}{4}$  dotazovaných byly zaměstnány na hlavní pracovní poměr (tj. u TH pozic 40 hodin/týdně). Dále skupinou dotazovaných byli lidé zaměstnaní na zkrácený (většinou poloviční úvazek) a 13 lidí z dotazovaných pracují ve společnosti ELKO ep na dohodu o provedení práce. Jiný pracovní poměr zmíněná společnost nemá.

Graf č. 4: Rozdělení zaměstnanců ELKO ep podle vzdělání (vlastní zpracování)

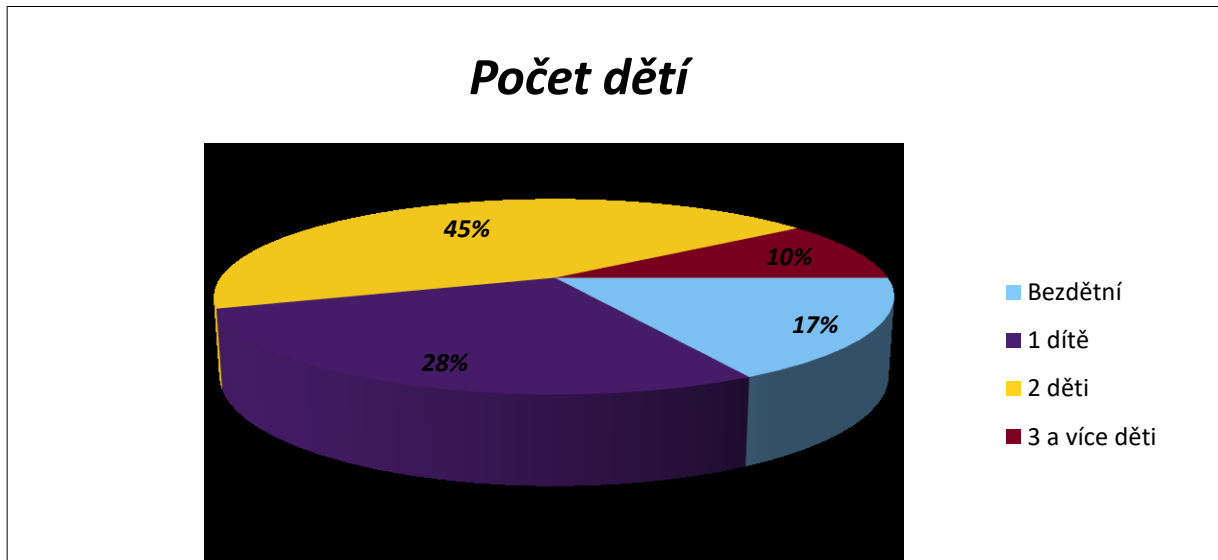


Většina respondentů má vystudovanou střední školu a to 52 % a po nich následuje 31 zaměstnanců s vystudovanou vysokou školou. Převaha těchto kategorií je způsobena



hlavně tím, že respondenti, jak již bylo zmíněno jsou technickohospodářští pracovníci a je kladen důraz na určitý typ vzdělání, u dělníků by samozřejmě výsledek byl jiný.

Graf č. 5: Rozdělení zaměstnanců ELKO ep podle počtu dětí



Z grafu je vidět, že většina respondentů má, jako většina rodin v ČR, dvě děti. 28 % má 1 dítě, tady je potvrzeno, že otázku, jak sladit rodinný a pracovní život, je více než aktuální. Jelikož z předešlého grafu šlo vidět, že ve společnosti pracují hlavně mladí lidé, je zřejmé, že jejich děti se většinou věkem pohybují mezi 0-10 let. Proto i firma by měla přizpůsobit k tomu své benefity a zaměřit i na rodiny s malými dětmi.

### 12.3.2 Výsledek dotazníkového šetření

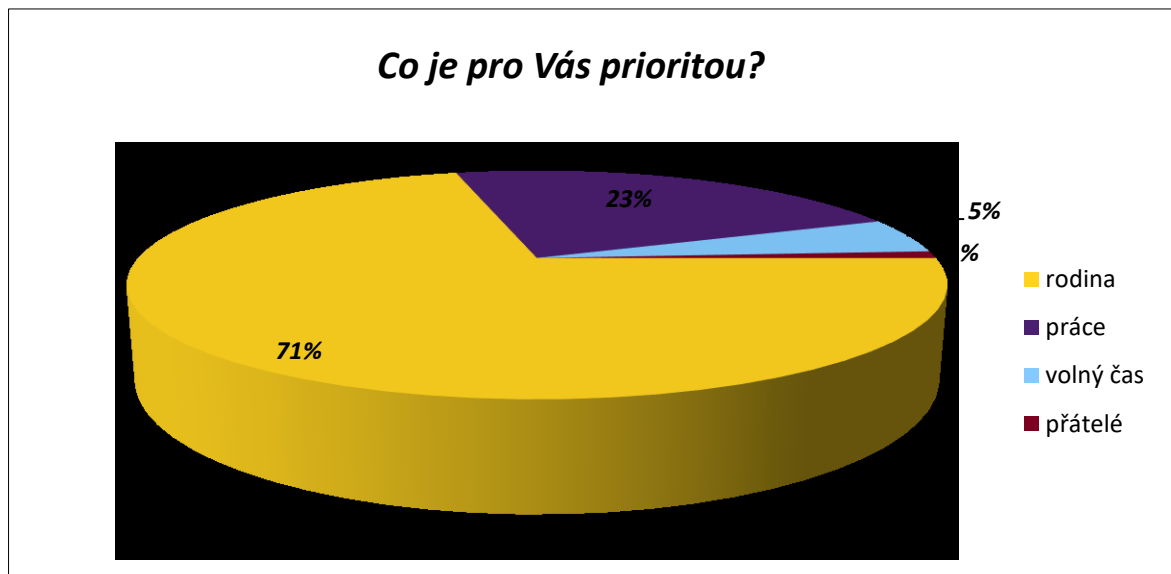
Tato kategorie se zaměřuje už na konkrétní sladění rodinného a pracovního života ve společnosti ELKO ep. Měla by ukázat, co si zaměstnanci přejí a co ne. Co již mají a nepotřebují nebo čeho si naopak váží, že je zavedeno ve společnosti.

Graf č. 6: Kolik hodin přesčasů za měsíc průměrně máte? (vlastní zpracování)



Z grafu lze vyčíst, že většina zaměstnanců má v práci za měsíc kolem 11–20 h přesčasů, to znamená, že ke klasické 8hodinové pracovní době ještě cca 0,5–1 h/ denně. Skoro třetina dotazovaných má méně než 10 h/den, což je ideální pro dokonalou rovnováhu mezi rodinou a prací. Alarmující jsou už další 2 skupiny, kdy 18 respondentů má 30–40 h měsíčně přesčas a 10% dotazovaných má dokonce více než 41 hodin přesčas, to vychází na 2 a více hodin za den, kdy zaměstnanec je v práci do půl šesté, plus nějaká doba na cestu zpět domů. K tomu klasické domácí povinnosti a zařizování a pak na rodinu zbývá minimum času. Bohužel, tato skutečnost se odráží pak i v práci, nedá se říct, že by tito lidé byli výkonnější nebo lepší pro zaměstnavatele.

Graf č. 7: Co je pro Vás v životě prioritou? (vlastní zpracování)



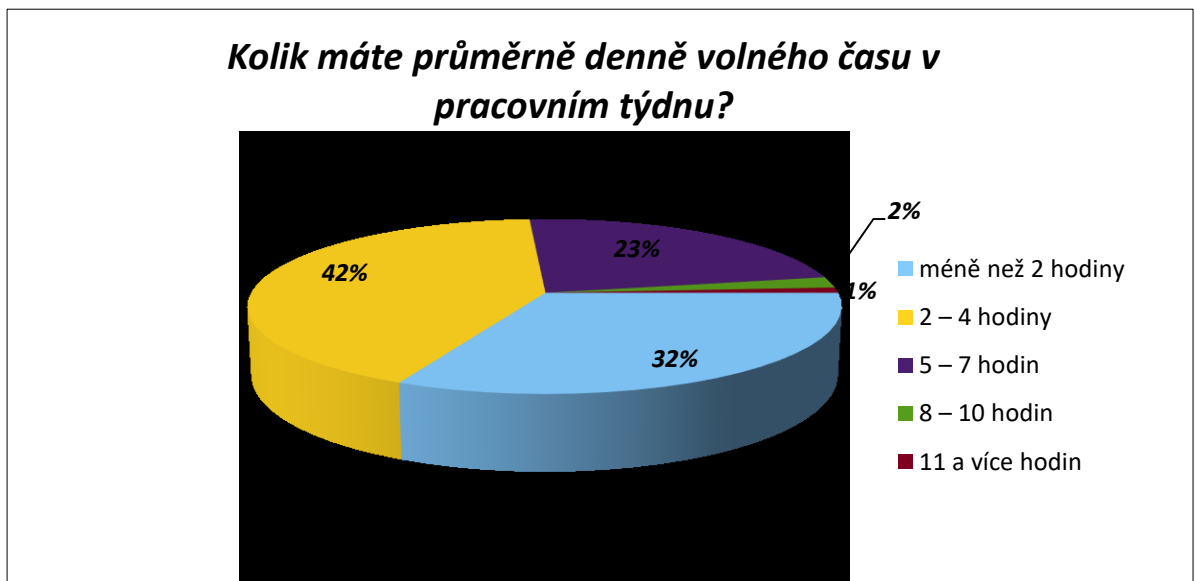
Jak lze vidět na dotazníkovém šetření na otázku priorit dotazovaných zaměstnanců, jasně je vidět, že převládá odpověď rodina. Je to pochopitelné, ale mnohdy je to v rozporu se skutečným životem zaměstnance, kdy více hodin tráví v práci a minimum s rodinou. Další nejčastější odpověď je práce - 23 respondentů, jsou to většinou zaměstnanci, kteří nemají rodinu nebo děti, anebo jsou rozvedení. Volný čas a přátelé tvoří 6 % z dotazovaných a je to většinou „generace Z“ – kdy nemají rodinu a práce pro ně prioritou není.

Tabulka č. 3: Hypotéza č. 1 Existuje rozdíl ve vnímání životních priorit mezi muži a ženami.

	rodina	práce	volný čas	přátelé
Ženy	59 (75,5 %)	18 (23 %)	1 (1,5 %)	0
Muži	12 (54,5 %)	5 (22,5 %)	4 (18,5 %)	1 (4,5 %)

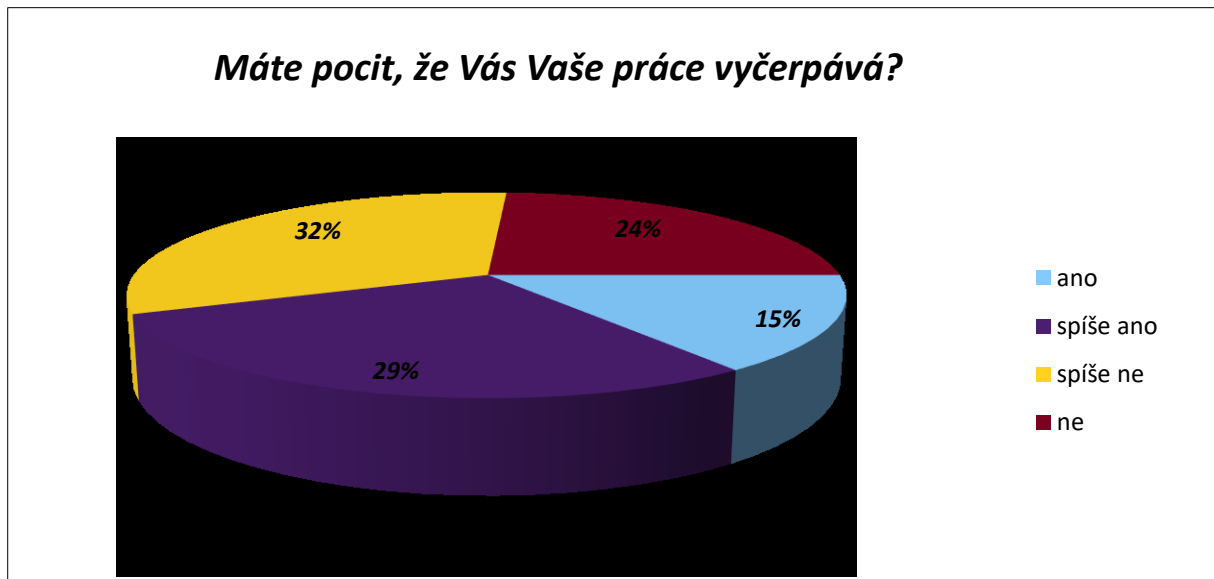
Předem zvolená hypotéza, že existuje rozdíl mezi vnímáním životní priorit, se nám potvrdila. Skoro 76 % z dotazovaných žen mělo jako svou prioritu rodinu. Kdežto u mužů to byla jen zhruba polovina. Ale když se podíváme na procenta u práce je to vyvážené a to zhruba ¼. Muži oproti ženám pak dávají více prioritu zábavě a přátelům.

Graf č. 8: Kolik máte průměrně volného času v pracovní den? (nepočítá se čas spánku) (vlastní zpracování)



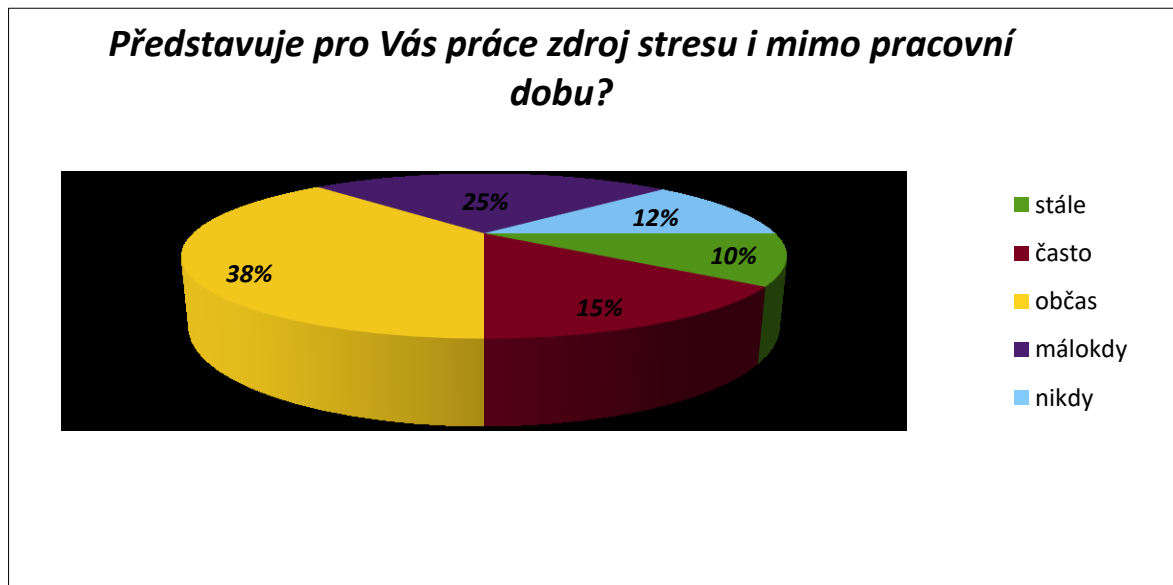
V třetí otázce byli respondenti tázáni na otázku: „Kolik mají v pracovním dnu volna, aby se mohli věnovat své prioritě?“ 42 dotazovaných odpověděla, že kolem 2 – 4 hodin. Což není moc, když vezmeme rovnováhu mezi prací a „prioritou“. Cca osm hodin denně by člověk měl být v práci, cca 7 - 8 hodin věnovat spánku a zbývá 8 hodin, kdy člověk musí zvládnout povinnosti, jako nákup, domácí práce apod. které ale samozřejmě musí skloubit i jako čas s rodinou, ale správně by měl člověk mít na sebe, rodinu, své koníčky, relax, přátele apod. Cca průměrně 5 hodin denně a je na něm, jak je využije. Skoro třetina zaměstnanců uvedla, že mají v pracovním dnu méně než 2 hodiny, což je alarmující a z této odpovědi je jasné, že tady není v pořádku WLB. Jen 23 z dotazovaných uvedla, že má 5–7 h, to je ideální rozložení v pracovního dne. A zanedbatelná 3 % uvedla, že mají více než 8 h volného času, takto odpovídali většinou zaměstnanci na DPP nebo na zkrácený úvazek. Zaměstnanci, kteří pracují na HPP a měli by 11 a více hodin volného času, by to museli mít na úkor spánku, jelikož při 8 hodinové pracovní době a 11 hodinách volného času zbývá 5 h spánku, což není moc. Kdyby zaměstnanec měl takové rozložení času pravidelně, nebývá pro zaměstnavatele přínosný, protože je unavený a nesoustředěný.

Graf č. 9: Máte pocit, že Vás Vaše práce vyčerpává? (vlastní zpracování)



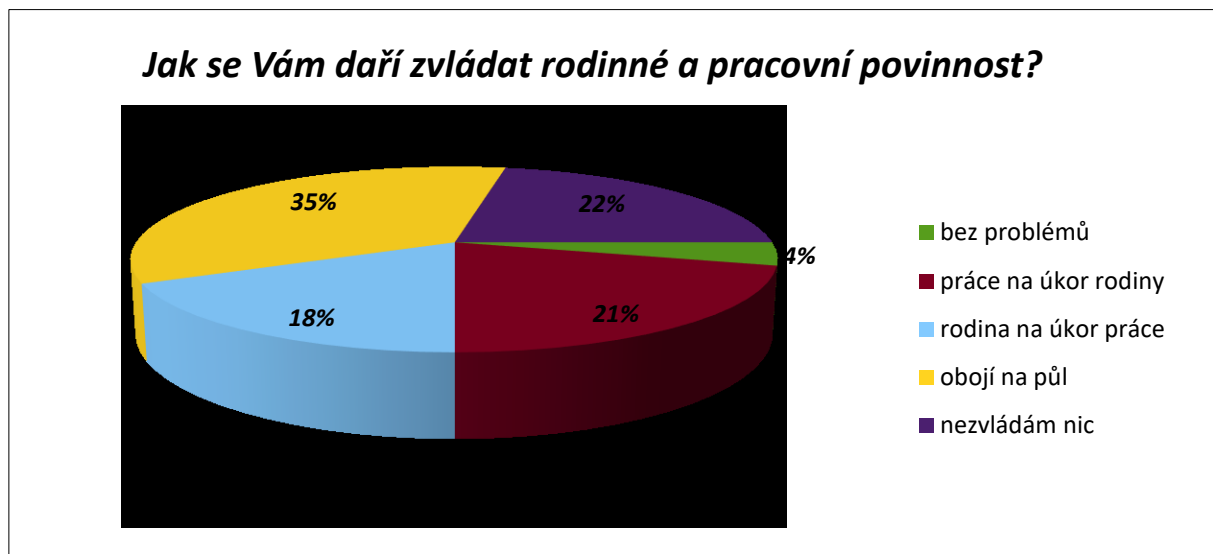
Nejvíce zaměstnanců odpovědělo, že je jejich práce spíše nevyčerpává, ale že jsou někdy těžší chvíle - u účetních různé uzávěrky, u asistentek například čtvrtletí reporty vedení společnosti a v HR otevírání nových poboček a nábor nových lidí. To je pochopitelné v každém zaměstnání jsou méně i více vyčerpávající dny, důležité je, že 32 zaměstnanců nebere obecně svou práci za vyčerpávající. Jen o 3 méně z dotazovaných uvedla, že je práce spíše vyčerpává, i když jsou někdy lepší chvíle. Nad tímto číslem, už by se měl zaměstnavatel zamyslet a hlouběji udělat analýzu, v čem je konkrétně problém. Dále 24 % odpovědělo, že je práce nevyčerpává vůbec, to je také pozitivní číslo, ale 15 odpovědělo, že je vyčerpává a hodně. Tady by bylo dobré se zaměřit i na to, jestli nejsou zaměstnanci přetěžováni a jestli by nebylo dobré, pořídit jim posilu a práci rozložit. Nejen, že zaměstnanec bude spokojen a loajální, ale bude podávat i vyšší výkon a nebude kolem sebe šířit negativní energii, kterou by přenášel a vyčerpával i ostatní.

Graf č. 10: Představuje pro Vás práce zdroj stresu i mimo pracovní dobu? (vlastní zpracování)



Jestli je pro dotazované práce zdroj stresu, byla zaměřena v dotazníku otázka číslo 5, a jedna desetina respondentů odpověděla, že stále a 15 %, že často. To znamená, že pro jednu čtvrtinu představuje práce zdroj stresu i v jejich osobním volnu. A pak to „odnáší“ jejich blízcí a vztahy a to je později zase odrazí v jejich výkonu. Proto zaměstnavatel by měl dbát na to, aby práce nepředstavovala zdroj stresu a nevyčerpávala. Nejvíce účastníků dotazníkového šetření, ale odpovědělo, ale si stres z práce nesou domů jen občas, což je pochopitelné a je to jen známka toho, že jim na jejich práci záleží, není to nic neobvyklého a je to asi v každém zaměstnání. 25% zaměstnanců dále odpovědělo, že jen málokdy a 12, že nikdy. V této otázce si, ale ELKO ep stálo dobře, když to vezmeme obecně, tak 75% se stresuje v osobním životě, jen málokdy nebo vůbec.

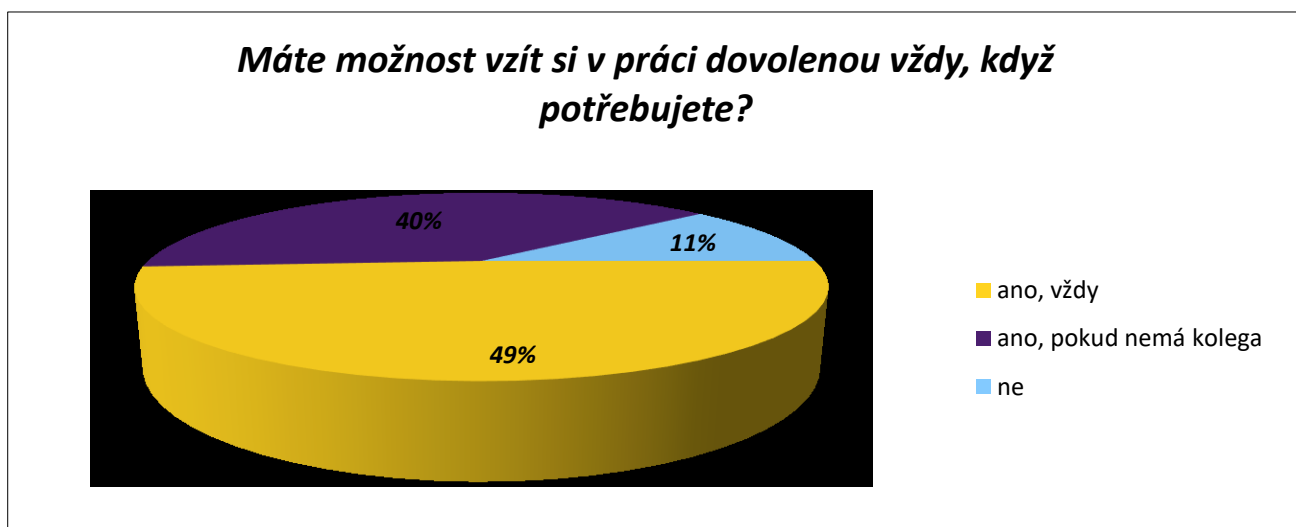
Graf č. 11: Jak se Vám daří zvládat rodinné a pracovní povinnost? (vlastní zpracování)



Tato otázka se ptá přímo na WLB a jak se jednotlivým zaměstnancům daří držet v rovnováze práci a rodinu (popř. osobní život). A jen čtyři respondenti uvedli, že to zvládají bez problému. Nejvíce respondentů (35) uvedlo, že zvládá tyto nejdůležitější složky jejich života spíše na půl. Přitom 22 – skoro čtvrtina z dotazovaných uvedla, že nezvládá vůbec nic. Dále zhruba stejná část uvedla, že na úkor práce nezvládají osobní život a naopak.

Graf č. 12: Máte možnost vzít si v práci dovolenou, když potřebujete? (vlastní zpracování)

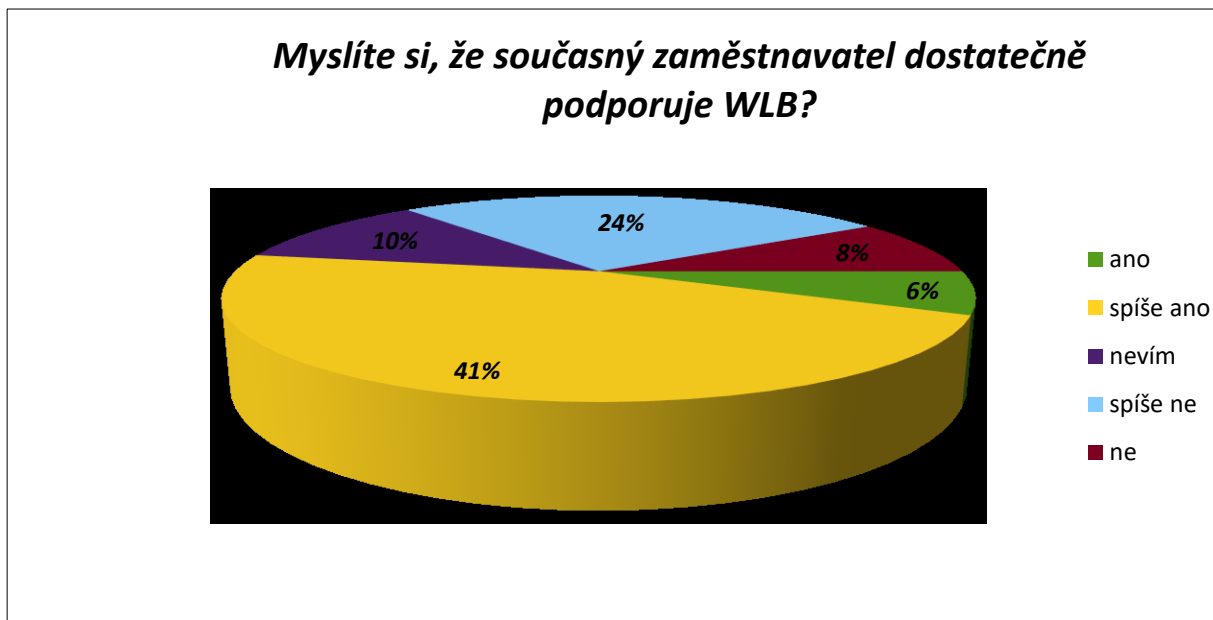
V sedmé otázce odpovídali respondenti na otázku, zda si mohou vzít dovolenou, kdy



oni chtějí a mít tak čas na osobní život a aspoň trochu mít čas ve svých rukou. A výsledek pro nás nebyl nějak překvapivý, 89 % uvedla, že ano, z toho 40 % označila odpověď, že jen pokud nemá jejich kolega dovolenou. To je pochopitelné, je tady potřeba také myslet na

zastupitelnost, aby se nepřítomnost zaměstnance neprojevila negativně na straně zaměstnavatele.

*Graf č. 13: Myslíte si, že současný zaměstnavatel dostatečně podporuje WLB? (vlastní zpracování)*



Celkem 47 % z dotazovaných zaměstnanců si myslí, že společnost ELKO ep se dostatečně snaží jim vyrovnávat osobní i pracovní život. Společnost se podílí na WLB pořádáním např. Den otevřených dveří pro rodiny s dětma i kamarády, kde je spousta dalších aktivit, pro všechny věkové kategorie, dále svým zaměstnancům i jejich rodinám přispívá na aquapark, rodičům, kteří musí své děti vozit do školky apod., ale i jiným zaměstnancům, kteří z jakéhokoliv důvodu nestihnou přijet na začátek pracovní doby, umožňuje volnější pracovní dobu atd., 10 % zaměstnanců se o tuto oblast nezajímá a je jim to jedno. A 32 % respondentů si myslí, že by se zaměstnavatel mohl snažit více svým zaměstnancům pomáhat v WLB.

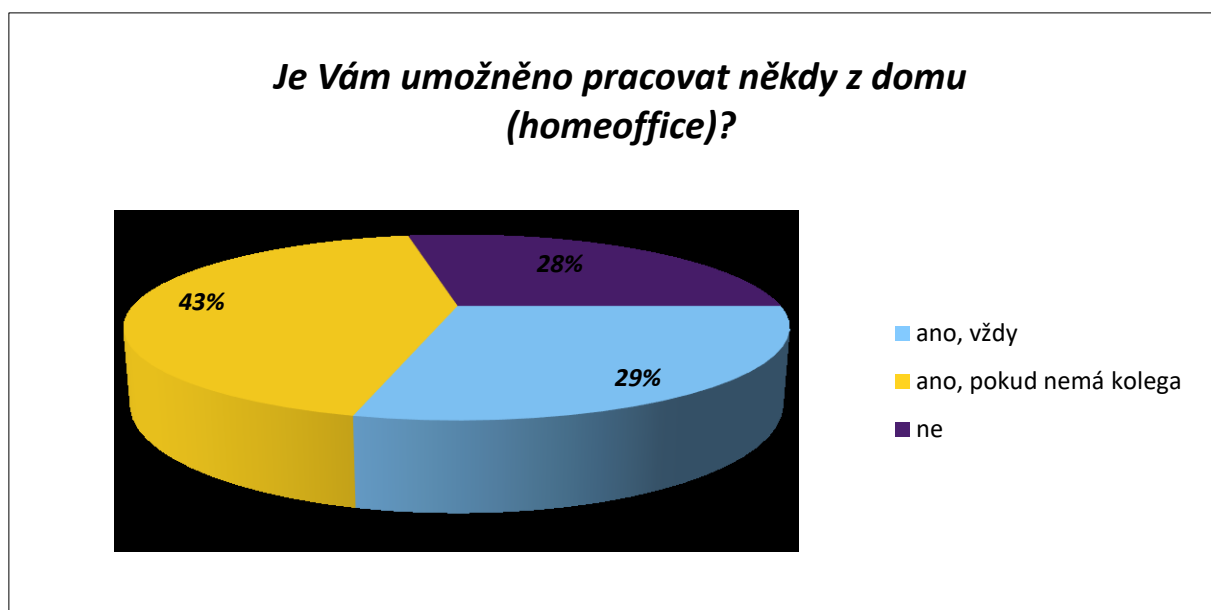


Graf č. 14: Komunikuje zaměstnavatel dostatečně se svými zaměstnanci a ptá se jich na jejich názor? (vlastní zpracování)



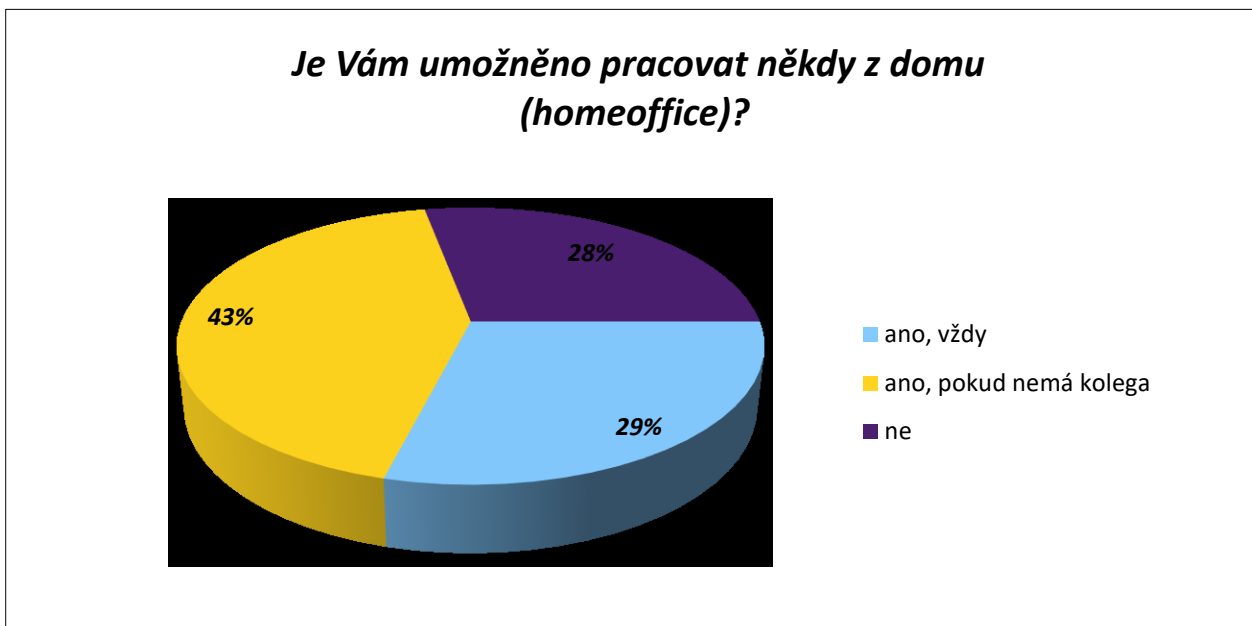
Nejvíce a to 42 % odpovědělo, že jejich zaměstnavatel s nimi komunikuje dostatečně o daných problémech ve firmě a záležitostech, které zaměstnance trápí a také, že je seznamuje s novinkami a cíli firmy, což je jeden z nejdůležitějších znaků. Aby zaměstnanci věděli, jak přímo oni přispějí svou prací k daným cílům firmy. Devatenáct z dotazovaných uvedlo, že firma v této oblasti funguje na 100 % a, že jsou s ní spokojeni. V současné době firma zavedla HR snídaneč, kdy jednou za měsíc má snídani s jednotlivými zaměstnanci a ptá se na jejich názory a na jednotlivé problémy. Tím ELKO ep získává důvěru a sympatie svých zaměstnanců. Osm respondentů se o tuto oblast nezajímalo a tudíž nedokáže posoudit. 31 % nestačí, jak s nimi komunikuje zaměstnavatel, myslí, si, že ELKO ep má určité rezervy a čekali by od něj větší aktivitu. Tady bych navrhla udělat si například jednou za 3 měsíce rozhovory One2one, kdy by zaměstnavatele s jednotlivými zaměstnanci vedl rozhovor na témata jejich výkonu, ale také spokojenosti. Po jednotlivcích z důvodu, že lidé se více svěří a je také vhodné, aby tento pohovor vedl vedoucí a následně o spokojenosti zástupce z HR týmu, aby se zaměstnanec více otevřel.

Graf č. 15: Jaký způsob, týkající se péče o Vaše, by jste uvítali? (vlastní zpracování)



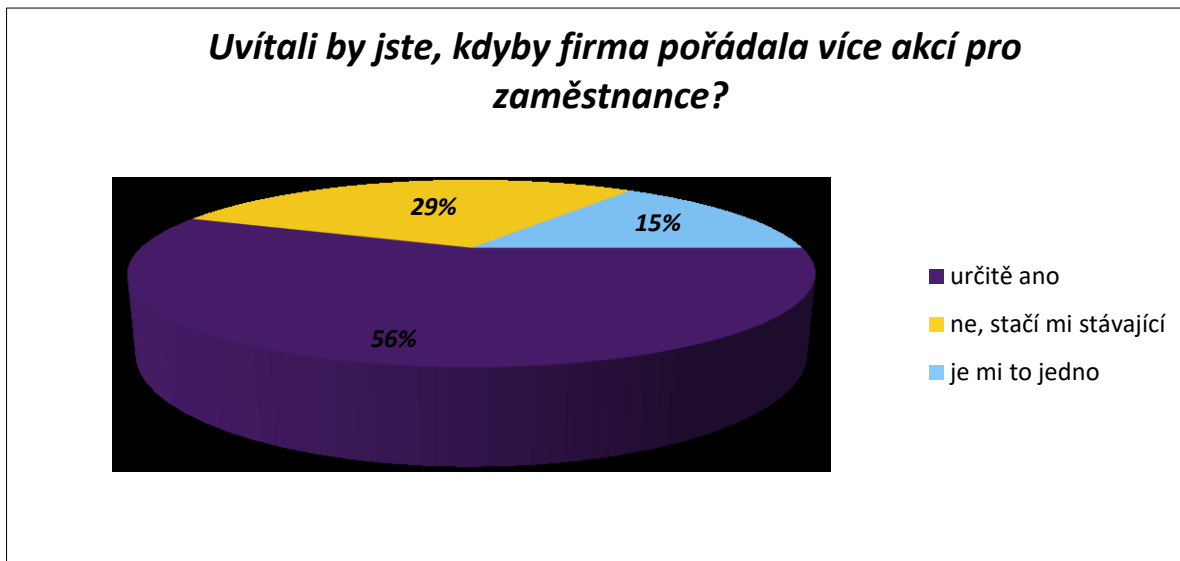
Tato otázka byla zaměřena spíše na rodiče dětí do 12 let, kteří řeší hlídání dětí přes prázdniny nebo když jsou děti nemocné, hlídání po škole a nebo každodenní hlídání. A z dotazovaných 39 zaměstnanců by rádi měli své děti s nimi pod jednou střechou a proto volili firemní školku, bylo to hlavně z kategorie zaměstnanců, kteří mají děti ve věku 2,5 – 6 let, chtěli by možnost nikam nedojíždět, navštívit děti o přestávce, kdyby byl nějaký problém a klidně účastnit se s nimi nějakých školkovských aktivit. A necelé jedné třetině by pomohlo, kdyby ELKO jim přispívalo na současnou školku. 5 % dotazovaných by bylo nejraději, kdyby zaměstnavatel přispíval na kroužky pro jejich děti a to do 15 let věku dítěte. Deset zaměstnanců by potřebovalo vyřešit problém s hlídáním jen o prázdninách, kdy jejich prarodiče z jakýchkoliv důvodů nemůžou hlídat, buď jsou ještě v práci nebo nejsou k dispozici a rodiče nemají tolik dovolené a tábory jsou zbytečně předražené nebo jsou na ně děti ještě malé. Jeden člověk ze sta by uvítal příspěvek na hlídání dětí, ať už by pak využil nějaké individuální, kdy by si někoho najal nebo využil různé střediska.

Graf č. 16: Je Vám umožněno pracovat někdy z domu (homeoffice)? (vlastní zpracování)



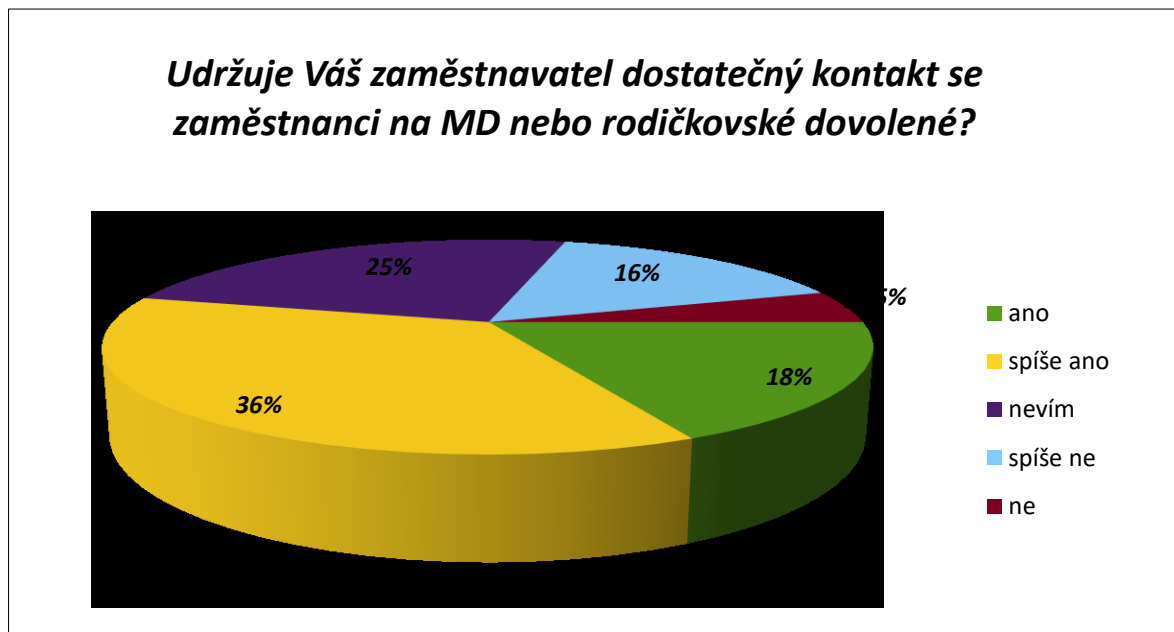
Graf ukazuje skupinu respondentů (43 %), kteří uvádí, že si mohou pracovat z domu, vždy když si o to požádají zaměstnavatele, ale pod podmínkou, že jejich kolega nebude mít dovolenou nebo také homeoffice, což je pochopitelné, jde tady opět o výše zmíněnou zastupitelnost a také o přítomnost někoho v kanceláři, při jakýmkoliv problému, který bude muset být řešen hned a rychle. Dvacetdevět respondentů, dostane homeoffice kdykoliv si o něj požádá a 28% nikdy, je to tím, že jejich práce neumožňuje pracovat z domu a jejich přítomnost na pracovišti je nutná a nejde plně pokrýt z domu.

Graf č. 17: *Uvítali by jste, kdyby firma pořádala více akcí pro zaměstnance s rodinami?*  
(vlastní zpracování)



Víc než polovina z vybraných zaměstnanců by uvítala, kdyby firma více pořádala akcí, kde budou moci vzít své rodinné příslušníky a budou jim moci více přiblížit svůj pracovní život a seznámit je se svými kolegy a tím spojit příjemné s užitečným. Rodina dle statistik je jeden z nejdůležitějších faktorů, který ovlivňuje daného zaměstnance, aby v práci zůstal nebo ji opustil, proto je dobré se zaměřit i na péči o ni. Ale 29 respondentů nechce, aby jim více pracovní život zasahoval do soukromí, proto uvedla, že jim stačí, ty současné, což jsou již zmiňovaný Den otevřených dveří, dále Regata, kdy firma dává svým zaměstnancům a jejich rodinám lístky za zvýhodněnou cenu, firemní večírky apod. 15 % lidí je to jedno, protože se většinou těchto akcí neúčastní a neúčastnili by se ani nových. Tady by bylo dobré, aby se zaměstnavatel zaměřil na to, proč se těchto akcí nechtějí účastnit.

Graf č. 18: Udržuje Váš zaměstnavatel dostatečný kontakt se zaměstnanci na MD a rodičovské dovolené? Informuje je dostatečně o dění ve společnosti? (vlastní zpracování)



Otázka číslo 13 se ptala dotazovaných, zda si myslí, že ELKO ep udržuje dostatečně kontakt se zaměstnanci na mateřské nebo rodičovské dovolené. Mezi dotazovanými byli zaměstnanci, kteří to mohli posoudit z vlastní zkušenosti a tuto situaci zažili, ale byli tam i tací, kteří vůbec nemají ponětí, jak je tato problematika ve společnosti řešená. Více jak třetina uvedla, že jsou sice malé rezervy, ale i tak si myslí, že společnost komunikuje dostatečně. Osmnáct zaměstnanců uvádí, že firma využívá všech možných zdrojů. Jedna čtvrtina respondentů nedokáže posoudit, protože oni nemají s tímto zkušenosti a ani nikoho ze svých kolegů, kteří by to prožili, neznají. A 21 % uvádí, že by firma na této oblasti mohla více zapracovat, více nabízet možnost pracování na dohody nebo více informovat zaměstnance na MD nebo rodičovských dovolených, aby mohli lépe zvládnout adaptaci zpět do práce. Těchto zaměstnanců je také třeba si vážit a pečovat o ně, jelikož už znají firmu a jsou pro zaměstnavatele lepší než nový zaměstnanec, kterého zaučení trvá znatelně více. To bylo z pohledu zaměstnanců, kteří byli na MD nebo znají příběhy spolupracovníků a ví, jak s nimi firma komunikovala.

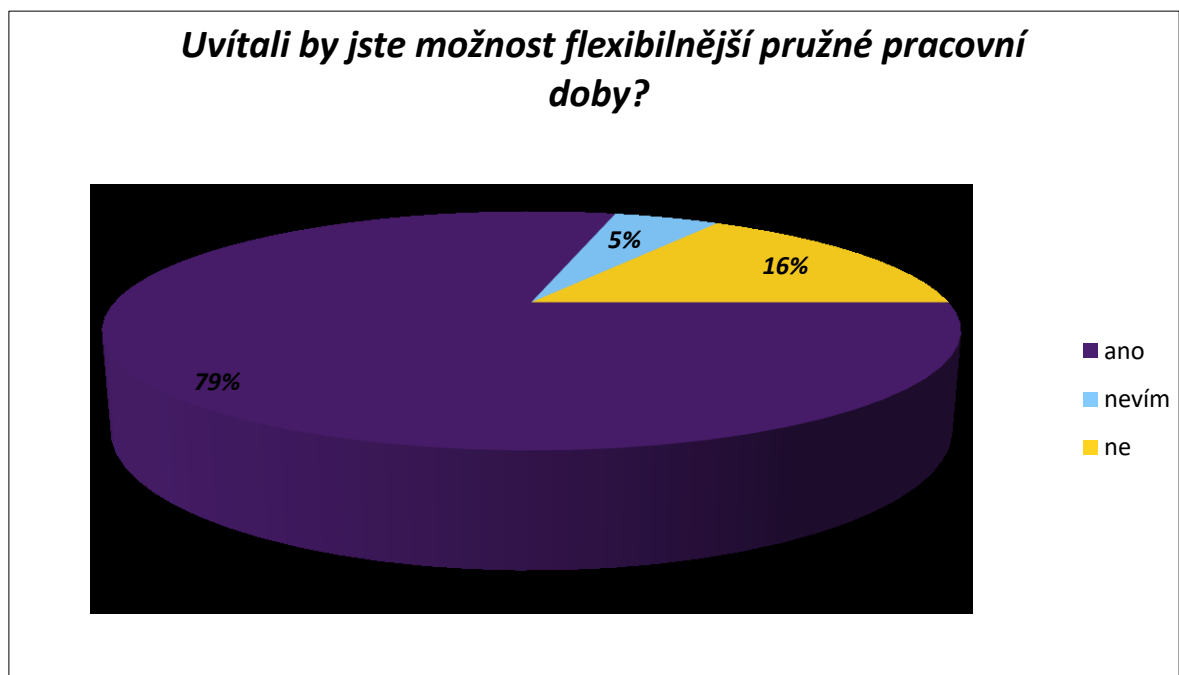
Zeptala jsem se formou emailu i 20 zaměstnanců (z celkového počtu 30) a výsledky byly obdobné.

Tabulka č. 4 : Šetření s aktuálními zaměstnanci na MD/RD (vlastní zpracování)

Nabízené odpovědi	Počet dotazovaných ZC
ano	5
Spíše ano	10
nevím	0
Spíše ne	3
ne	2

Deset zaměstnanců uvedlo, že jsou spíše spokojené s tím, jak s nimi ZL komunikuje v době, kdy jsou na MD/RD, i když uznávají, že určité rezervy zde jsou. Pět ZC je spokojeno a nic by neměnili. A 5 respondentů je spíše nespokojeno, z toho 2 vůbec.

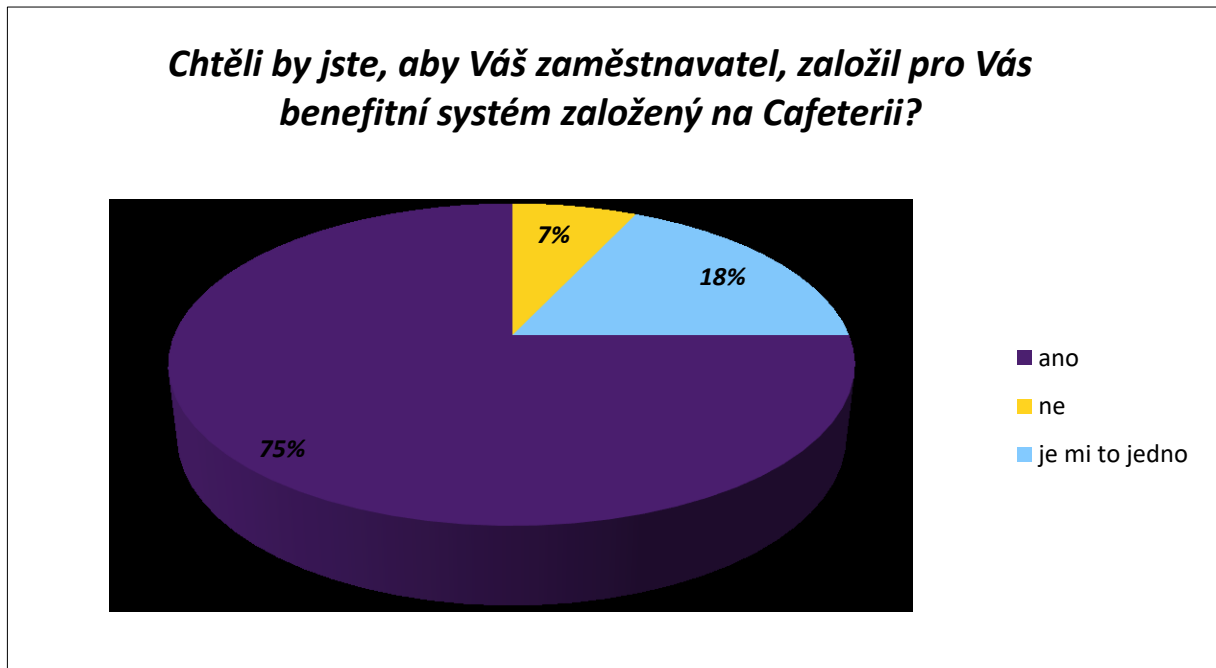
Graf č. 19. Uvítali by jste možnost flexibilnější pružné pracovní doby? (vlastní zpracování)



Otázka 14 jasně ukázala, co by si zaměstnanci přáli, flexibilnější pružnou pracovní dobu, kdy budou mít pevně danou jen část dne a tady dle poznatků z HR snídání, vím, že je to doba mezi 9-14 h. a zbytek se bude řídit dle jejich možností, tuto možnost by uvítalo 79

% dotazovaných, 16 % by raději zachovali pracovní dobu, tak jako mají, což i kdyby byla zřízena pracovní doba, tak stále můžou dodržovat, to co nyní.

*Graf č. 20: Chtěli by jste, aby Váš zaměstnavatel, založil pro Vás benefitní systém založený na Cafeterii? (vlastní zpracování)*



Dvě třetiny z respondentů by uvítali benefitní systém Cafeterii, kdy by si mohli vybrat, benefit podle jejich představ. 7 lidem ze sta je to jedno a 18 % by nechtělo, to i kdyby se v budoucnu zavedl, nemuseli by ho využívat. Lidé, kteří se rozhodli pro ne, jako důvod uvedli, že se nechtějí učit s novým systémem vybírání bodů, práce s počítačem apod., jednalo se spíše o starší zaměstnance.

## 12.4 Shrnutí analytických poznatků

Po provedení výzkumu, jak se zaměstnanci, tak zaměstnavatelem bylo patrné, že mají zájem o zavedení WLB. Pro většinu zaměstnanců je rodina na prvním místě a tomu přizpůsobují pracovní život, proto pokud si je chce zaměstnavatel udržet, musí se snažit o co největší podporu jejich priority. Také mnou zadaná hypotéza, která říkala, že existuje rozdíl ve vnímání životních priorit mezi muži a ženami. Potvrdila se mi otázkou č. 2, kdy respondenti byli v dotazníkovém šetření tázáni, co je jejich priorita. Skoro 76% žen dala na první místo ve svém životě rodinu, u mužů to pak byl každý druhý. Je tedy jasné, že ženy ve společnosti kladou větší důraz na rodinu než muži. A jelikož je ve společnosti více žen, měly by zaměstnanecké výhody i tomuto faktu být přizpůsobeny. A tím se nám i potvrdilo tvrzení Křížkové (z teoretické části), že ženy jsou stále více nakloněny rodině než muži (2007).

To se mě i potvrdilo, že zaměstnanci, kteří přemýšleli o odchodu nebo kteří již podepsali výpověď, chodili za mnou do kanceláře a říkali, že si to zatím rozmysleli, že vidí možnost, že by se mohlo něco změnit a ještě chtějí zůstat. V období měsíce jsem zaznamenala čtyři výpovědi, které vzali zaměstnanci zpět a dva zaměstnanci si rozmysleli výpověď podat. Dá se říci, že cíl zaměstnavatele snížit fluktuaci právě sladěním dvou hlavních světů mohl být úspěšný.

Toto dotazníkové šetření jsem pojala obecněji dle přání firmy, kdy i otázky v dotazníku jsem konzultovala s HR manažerkou dané firmy. Požadavek firmy byl, odhalit hlavně o jaké zaměstnanecké výhody by měli zaměstnanci zájem a oni již budou pracovat na sladění. Nechtěli příliš mnoha otázkami zatěžovat své zaměstnance, kdy měli strach, že je to trochu odradí. Materiály, které jsem jim dodala (výsledky mého šetření) jim přišly dostačující a přínosné, dle slov HR manažerky a vedení.

Pro mne bylo pozitivní zjištění, že opravdu stačí malá změna a zaměstnanci si rozmyslí odchod z firmy. Také to, že zaměstnanci měli o toto téma opravdu zájem, při přednášce jsem mohla vidět, že mě všichni včetně pana ředitele poslouchají a zajímá je to. Tímto jsem si i byla jistá, ať už u dotazníkového šetření nebo u rozhovoru s vedením, že rozumí otázkám, které jim kladu a porozumněli i problematice WLB jako celku.

Trochu negativním zjištěním pro mě bylo, že společnost takto mohla fungovat 21 let a nedívám se vysoké fluktuaci. Negativní pro mě bylo i zjištění, že ¼ respondentů odpověděla, že nezvládá nic – ani rodinu, ani práci a mají pocit vyhoření. Taky asi pro zaměstnavatele ELKO ep nebude pozitivní zjištění, že 21 lidí ze 100 zvládá rodinu, ale na úkor práce. Když



se tato otázka shrne, znamená to, že každý druhý zaměstnanec nezvládá svou práci. V době, kdy firmy vysloveně bojují o každého člověka, bych čekala více benefitů, jak pro udržení stávajících zaměstnanců, tak také pro přilákání nových. I z inzerátů, které firma vypisuje na jednotlivé pozice, jde vidět, že v benefitním systému má mezery a snaží se je zakrýt odrazkami jako „práce ve stabilní firmě“ apod.

## 13 NAVRHOVANÁ OPATŘENÍ

Společnost ELKO ep nabízí spoustu nástrojů pro sladění rodinného a pracovního života, jako jsou dny otevřených dveří pro blízké, Holešovská regata, aquaparky apod. Mnohdy řešení není ani tak nákladné. Společnost si při budování nové firemní strategie musí ujasnit, zda chce pomoci svým zaměstnancům jen teď v této chvíli, kdy je potřebuje udržet, a nebo chce dlouhodobě a určí si to jako strategický cíl a plán jeho rozvoje. Na těchto krocích by mělo pracovat hlavně vedení společnosti s HR oddělením, které je zaměstnancům nejbližší a ke kterému (z vlastní zkušenosti) zaměstnanci nejčastěji s těmito problémy chodí.

### 13.1 Změna v pevné části pružné pracovní doby

V nynější době společnost ELKO ep má z jisté míry pružnou pracovní dobu zavedenou, má možnost začátku pracovní doby mezi 7.-8. h. a skončit po 8hodinové pracovní době, tento benefit ale není nikde ukotven, je to spíše na dobré vůli zaměstnavatele, co „povolí“. Ale zaměstnanci by uvítali, kdyby mohli být více pány svého času a při rozhovoru s ředitelem společnosti je vidět, že této formě by se nebránil. Proto určitě bych navrhla rozvržení pracovní doby jinak, kdy zaměstnanci určitě ocení, že najednou budou stíhat besídky ve školách nebo školkách svých dětí. Nebo například, že si stihnou vyřídit stavební povolení na úřadech atd. A podle statistiky by uvítali základní pracovní dobu (v které musí být v práci) mezi 9.–14. h a zbytek by si zvolili sami. Tím by stihli například lékaře, úřady, ale také besídky svých dětí, které začínají v 15 h. a teď to nestíhají.

Pružná doba ale nelze aplikovat na pozici recepční, která musí být v práci od 7.00 do 15.30, kdy má firma oficiálně otvírací dobu a kdy je pro veřejnost otevřená. Dále tuto zaměstnaneckou výhodu nemohou využívat mistrové ve výrobě, kdy pracovní doba je 6-14h a odpolední směna 14-22h. V této době musí být mistrové dělníkům nápomocny. A také to nelze čerpat na dělnických pozicích, kdy musí být jasně daná pravidla, aby mohla výroba fungovat.

Využít pružnou pracovní dobu lze na účtárně, marketing oddělení, českém obchodě, exportu, HR oddělení, kdy by byli pro veřejnost dostupní hlavně ve výše uvedených hodinách a ve zbylém čase by dělali např. administrativní úkony apod. Také obchodní zástupce si může navrhnout schůzky podle svých možností.

Co se týká nákladů, tady by se neměly jakkoliv promítnout, jelikož pracovník bude pracovat stejnou pracovní dobu, ale v jiném čase.

### 13.2 Systém Cafeteria

V Cafeterii bych navrhovala „bufetový systém“, to je nejliberálnější forma zaměstnaneckých výhod. Implementace do společnosti ELKO ep za níže zmíněné životní události by společnost uvolnila daný počet financí, které by se převedly na body. Zaměstnanci by obdrželi karty, na které by se elektronicky načítaly body. Každý zaměstnanec by s body hospodařil dle svého uvážení. Zaměstnanec má možnost volby z dané nabídky benefitů. Aby zaměstnanci nevyužívali jen ty pro firmu nevýhodné benefity, je dán koeficient, ten odečítá body podle výhodnosti bonusu. Pro příklad, když si vybere jako benefit dovolenou za 5 000 Kč, podle zvoleného koeficientu se mu odečte více bodů. (Hovorová, 2018) Jelikož, jak již bylo zmíněno v teoretické části každý benefit má jiné daňové zvýhodnění. V tabulce č. 5 jsou znázorněny události, za které by zaměstnanci získávali body.

Tabulka č. 5: Náklady při založení systému Cafeterie – (vlastní zpracování)

	Cena za 1 zaměstnance	Výpočet na rok 2019 (předpokládaný počet zaměstnanců x cena za jednotku)
svátek	250 Kč	53 750 Kč
narozeniny	1 000 Kč	215 000 Kč
Životní jubileum	1 500 Kč	22 500 Kč
Pracovní jubileum	5 let – 1 000 Kč 10 let – 2 000 Kč 15 let – 5 000 Kč	7 000 Kč 6 000 Kč 5 000 Kč
Svatba, narození dítěte	2 000 Kč	18 000 Kč (zatím)
Ocenění za nejlepšího pracovníka (1x za rok)	5 000 Kč	15 000 Kč

„Za zlepšovák“ (zaměstnanec vymyslí něco, co ušetří firmě náklady)	7% z ušetřené částky pro společnost	Zatím neznámo
---	-------------------------------------	---------------

Společnost Sodexo nabízí široký okruh zaměstnanců, kdy na jedné straně to mohou využít rodiny s dětma na společné dovolené nebo zaměstnanci pro hlídání svých dětí, ať formou školkovských zařízení nebo táborů. A lidé, kteří nemají rodiny, mohou body využít na sportovní a jiné aktivity, na masáže, kulturu, ale i třeba do lékárny apod. Touto formou by se daly pokrýt různé životní a pracovní jubilea, odměny pro nejlepší zaměstnance, svatby, narození dítěte atd. Takže to bude mít funkci i motivující zaměstnance k vyšším výkonům. Tento produkt je samozřejmě i konkurenční výhodou. Pro HR oddělení se s tím dá krásně pracovat při plánování ročního budgetu. Nepodléhá exekučnímu řízení. A pro zaměstnavatele je to jednoduchá administrativa.

Společnost Sodexo je to jedna z nejznámějších společností, má systém Cafeteria a má spoustu dodavatelů služeb a tedy i širší okruh pro výběr benefitů. S jejími zástupci jsem si domluvila schůzku, u které byla přítomna i HR manažerka. Nabídlí společnosti možnost buď formou papírových poukazů nebo čipových karet, na které se budou nahrávat body. Veškeré přiřazování bodů (peněz) si řídí zaměstnavatel sám přes počítač. Tady jsme se shodli s ředitelem společnosti, že administrativně méně náročné, by byly čipové karty, abychom nezaměstnávali dalšího pracovníka na výdej poukázek (kdy ELKO ep, má s tímto zkušenosti při rozdávání poukazů na oběd a hodnotí to spíše negativně – s časovou i administrativní náročností). Dále jsem oslovovala firmy Benefit Plus a Benefit.cz (s kterými jsem měla také schůzky), ale buď finančně byly dražší, nebo jsem se setkala s neochotou distributorů, se kterými jsme si s HR manažerkou nedovedly představit dále spolupracovat.

### 13.3 Informovanost

Zaměstnanci na MD a RD by měli být více zapojováni do dění ve firmě, hromadně alespoň jednou za měsíc by jim měly být posílány infomaily nebo firemní noviny, ve kterých se mohou dozvědět o nových zaměstnancích o nových výrobcích, které firma navrhla a technologiích, které pořídila. Noviny by vytvářelo marketingové oddělení společnosti, které již podobné navrhovalo pro zákazníky a rozesílání infomailů by mělo na starosti HR

oddělení, které nejlépe ví, kdo, kdy nastoupí, kdo odchází, kdo jde na MD apod. V neposlední řadě by měli být zváni na firemní akce jako zaměstnanci, aby se cítili, že zaměstnavatel o nich stále ví a počítá s nimi do budoucna.

Grafický návrh firemního časopisu dle odhadu art oddělení společnosti ELKO ep by grafikovi zabral cca 20 hodin,. Podle statistik (firma si nepřeje zveřejňovat platy svých zaměstnanců) je průměrný plat grafika v ČR 26 176 Kč/měsíčně (platy.cz, 2018). To znamená, že náklady na práci grafika by byla 3 116 Kč. Já bych navrhovala vydávat časopis 4x do roka. Vzhledem k finančním úsporám by se časopis netisknul a zasílal by se jako PDF soubor na emaily jednotlivým zaměstnancům na MD/RD, ale určitě bych využila vytvoření těchto časopisů a zaslala to i mezi stávající zaměstnance.

Na obsahu firemního časopisu, dle společnosti Grafton (Bednář, 2017), nejvíce zaměstnanci zajímá:

- rodinná kronika (svatby, narození dětí apod.)
- jídelníček
- kvíz, vtipy, hádanky

Proto bych se na tyto okruhy zaměřila a hlavní informace bych sdělila i pomocí těchto úseků. Každý časopis by měl obsahovat:

- 1x zajímavou věc, která není důležitá – např. víte, že za rok naší chodbou nachodíte xxx kilometrů
- 1 x zajímavou a důležitou věc – většinou se zaměřit na to, co je smyslem jejich práce, např. žena, která šroubuje šroubky a matičky k sobě celou směnu, aby si řekla, díky mě si rodina u večere může rozsvítit světla
- 1x zábavnou věc – např. může být zaměřená na jejich děti, jedna strana novin, může být jen pro ně – omalovánky, hádanky, kvíz apod.
- 1x fotku, kde se každý uvidí při práci a bude moci svým blízkým ukazovat, že je v novinách (samozřejmě od 25.5.2018 bude muset myslet firma na zákon GDPR a bude potřebovat souhlasy všech zaměstnanců, kterých bude fotky zveřejňovat) (Nařízení EU 2016/679 GDPR)

Dále časopis by měl obsahovat:

- Organizační struktura společnosti – aby měly ženy na MD a RD přehled o personálních změnách ve firmě
- Informace o nových výrobcích, novém otevření poboček apod.
- Informace o nových významných zákaznících
- Příběhy svých spolupracovníků (opět firma by měla myslet na GDPR a mít souhlas zaměstnanců, o kterých příběh je)
- Slovo ředitele k danému období (Bednář, 2017)
- Vymezení cílů do dalších období

### 13.4 Průzkumy spokojenosti, zpětné vazby, rozhovory

A samozřejmě každý projekt musí obsahovat plán, realizaci a vyhodnocení. A k první a poslední fázi potřebuje názory lidí. Takže formou rozhovorů, ať hromadných nebo s jednotlivci musí zjistit vždy, co má udělat proto, aby lidé zůstali pracovat u něj a nakonec si určit ukazatele, které mu budou ukazovat, zda se zvýšila výkonnost i spokojenost firmy. Toto šetření by měl provádět jednou za půl roku nebo za tu dobu, kdy stihne zpracovat výsledky a nápravy z prvního šetření. Zaměstnavatel by měl pravidelně informovat své zaměstnance o výsledcích jejich požadavků a v jaké fázi realizace jsou, popřípadě proč nejdou naplnit. Zaměstnanci tak získají pocit, že jsou součástí firmy a podílejí se na jejich rozhodování. Proto tedy navrhuji - průzkumy spokojenosti, měsíční maily nebo firemní noviny a informovanost v dění ve firmě.

Toto má zastřešovat personalista, kdy jeho průměrný plat je ve výši 28 663 Kč (platy.cz, 2018). Průzkumy formou dotazníků, rozhovorů a maily, mu přibližně zaberou 10hodin/měsíčně. Tyto průzkumy se ale nesmějí dělat každý měsíc, aby to lidi neotravovalo a aby personalista a vedení mělo čas zpracovat připomínky, proto stačí 2x do roka, což celkově vychází na 3 391 Kč/ročně.

Také navrhuji, aby jeden den v měsíci mělo vedení společnosti vyhrazený čas jen pro zaměstnance – kdy budou mít otevřené dveře a každý může přijít s názory (toto samozřejmě by mělo fungovat každý den, ale mají různé schůzky a někdy může být těžké si s nimi domluvit schůzku). A také bych zavedla v kuchyňce nebo jinde ve firmě, schránku, kde

budou moci zaměstnanci, kteří se bojí říct svůj názor nahlas, hodit ho do schránky s návrhy, co vylepšit, co se jim nelíbí apod.

Po zavedení určité části zaměstnaneckých výhod, bych se nebála zavést další. Ale chce to postupný průběh.

### 13.5 Firemní školka

I když velká část zaměstnanců by si přála firemní školku, po prostudování všech možností a podmínek jsem usoudila s vedením, že finančně i kvůli přísným hygienickým normám, by to bylo pro firmu velmi zatěžující a nevýhodné. A dle rozhovoru s vedením společnosti jsem usoudila, že k této variantě naklonění nejsou, protože zmiňují, že na tento způsob jsou ještě příliš malá firma a zřízení firemní školky se jim nevyplatí. Nechtějí ani podstoupit stavební úpravy, které by byly nutné.

Základní normy pro zřízení mateřské školky jsou:

- na každé dítě má být 4m<sup>2</sup> herní a venkovní (oplocené) plochy, ale do této plochy nelze započítat chodby, jídelnu ani WC
- na každých 5 dětí musí být v zařízení 1 toaleta a 1 umývadlo
- školka musí mít 2 únikové východy (kontrolováno požárním)
- školka také musí obsahovat sprchový kout
- zařízení MŠ by měla být zřízena v přízemí (max. v 1. patře)
- místnosti se musí dát větrat, nejlépe oknem nebo odvětráváním (nesmí být klimatizace) (vyhláška 410/2005 Sb.)
- časté hygienické i požární kontroly

Mateřská školka může provozovat pouze provozovatel s živnostenským listem – mimoškolní výchova a vzdělávání. A financování školky může být ze spolufinancování rodičů, dotací od sponzorů a nebo dotacemi z EU. Co se týká dotací z EU, tak společnost je nemůže čerpat, kvůli vedení soudního sporu a zbytek je pro ni náročný, ať administrativně, finančně, tak i časově. Proto jsem tuto možnost nezvolila za vhodnou a dále se jsem jí nezabývala.

Měla by se vybudovat nová firemní kultura, kde hlavní pilíř bude založen na komunikaci mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, na informovanosti a zapojení zaměstnanců do nové

firemní strategie. Na základě výsledků z této komunikace nastavit nástroje WLB a benefity, které budou pro zaměstnance dle jejich představ. A v neposlední řadě, pravidelné vyhodnocení a zpětná vazba, které benefity se osvědčily, které ne, jak jsou zaměstnanci spokojeni a jak se to projevilo na fluktuaci. A hlavně jak to ovlivňuje celkovou výkonnost společnosti.



## ZÁVĚR

K problematice work- life balance se staví vedení společnosti ELKO ep pozitivně. Je jasné, že musejí k této oblasti přistupovat zodpovědně a pomáhat svým zaměstnancům, aby našli potřebnou rovnováhu. Je potřeba využít všech dostupných nástrojů, které WLB nabízí a být vždy o krok před konkurencí. A hlavně zaměstnanci musí cítit podporu svého zaměstnavatele.

Hlavním cílem této práce bylo navrhnout řešení pro lepší rovnováhu mezi pracovním a rodinným životem ve společnosti ELKO ep, s.r.o. K tomuto cíli jsem se dopracovávala jednotlivými dílčími cíli.

V teoretické části mezi dílčí cíle patřilo provedení průzkumu literárních děl, které se zabývaly WLB. Vysvětlení jednotlivých účastníků při nastavování nástrojů WLB. A podrobný popis jednotlivých forem benefitů pro sladění rodinného a pracovního života.

V praktické části byla analyzována firma ELKO ep. První byli zaměstnanci i vedení uvedeni do problematiky WLB, byly jim vysvětleny jednotlivé pojmy a tím byl splněn i další dílčí cíl a to seznámení zúčastněných se sladováním rodinného a pracovního života. Po porozumnění tohoto tématu byly rozdány zaměstnancům dotazníky. Aby nebylo šetření jednostranné, byl proveden i polostrukturovaný rozhovor s ředitelem společnosti. Na základě zjištěných poznatků byly navrženy zatím čtyři nejdůležitější řešení, na které by se teď firma měla soustředit.

Do budoucna lze také, aby se firma zaměřila na zaměstnanecké výhody jako 5 týdnů dovolené (to v současné době bylo zamítnuto, kvůli nákladnosti) a pořádání více akcí pro své zaměstnance a rodiny s dětma.

Pevně věřím, že cíle práce byly splněny a navrhované řešení budou pro firmu přínosem, na některých již firma začala pracovat a na základě toho se splní i jejich cíl a to snížení fluktuace a přilákání nových zaměstnanců.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Bibliografie

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

BEDNÁŘ, Vojtěch. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. Praha: Grada Publishing a.s., 2017, 112 s. ISBN 9788027106486.

BRŮHA, Dominik a kol. *Abeceda personalisty*. 7. vyd. Ostrava - Poruba: ANAG, 2016, 580 s. ISBN 978-80-7554-003-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck. 486 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

GILLERNOVÁ, Ilona, Vladimír KEBZA a Milan RYMEŠ, 2011. *Psychologické aspekty změn v české společnosti. Člověk na přelomu tisíciletí*. Praha: Grada Publishing a.s., 256 s. ISBN 9788024727981.

JONES, Fiona, Ronald J. BURKE and Mina WESTMAN, 2006. *Work-life Balance: A Psychological Perspective*. 1st ed. New York: Psychology Press, 333 s. ISBN 1-84169-529-7.

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

KOCIÁNOVÁ, Renata, 2012. *Personální řízení: Východiska a vývoj, 2., přepracované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing a.s., 152 s. ISBN 978-80-247-3269-5.

KŘÍŽKOVÁ, Alena. 2007. *Životní strategie žen a mužů v řízení (a) podnikání*. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 175 s. ISBN 978-80-7330-125-5.

LAHNEROVÁ, Dagmar, 2012. *Asertivita pro manažery: Jak využít pozitivní komunikace k dosažení svých cílů*. Praha: Grada Publishing a.s., 192 s. ISBN 978-80-247-2892-6.

MACHÁČEK, Ivan, 2008. *Zaměstnanecké benefity a daně*. Praha: ASPI, 132 s. ISBN: 978-80-7357-368-3.

PELC, Vladimír, 2011. *Zaměstnanecké benefity v roce 2011*. Praha: Leges, 240 s. ISBN 978-80-87212-66-0.

TICHÁ, Markéta, 2012. *Lidé jsou to nejcennější, co máte: prorodinná opatření ve firmách*. Praha: Aperio, 136 s. ISMN 978-809-0430-112.

TRACY, Brian s Lothar J. SEIWERT, 2012. *Jak sladit práci a osobní život*. Praha: Grada Publishing a.s., 168 s. ISBN 978-80-247-4021-8.

URBAN, Jan, 2006. *Bysnys je o lidech*. Praha: ASPI, a.s. ISBN 80-7357-220-6.

## Elektronické zdroje

BIRD, Jim, 2006. Work-life balance: doing it right and avoiding the pitfalls. *Work Life Balance* [online]. 33(3), 21-30 [cit. 2018-01-09]. ISSN 07457790. Dostupné z: [doi: 10.1002/ert.20114](https://doi.org/10.1002/ert.20114).

Employeebenefit.co.uk, 2007. Childcare – definitions – Childcare vouchers [online]. [cit. 2018-04-03]. Dostupné z: <http://www.employeebenefits.co.uk/item/2831>.

HOVORKOVÁ, Kateřina, 2018. *Přehledně: Které benefity jsou nejvýhodnější a na které se doplácí*. [online]. Praha: Mafra a.s. [cit. 2018-04-03]. Dostupné z: [https://finance.idnes.cz/zamestnani-benefity-bonusy-dane-dar-pwc-zamestnavatel-pln-/podnikani.aspx?c=A180219\\_213920\\_podnikani\\_kho](https://finance.idnes.cz/zamestnani-benefity-bonusy-dane-dar-pwc-zamestnavatel-pln-/podnikani.aspx?c=A180219_213920_podnikani_kho).

JUNOVÁ, Blanka, 2012. *Čas pro změnu* [online]. 1. vyd. Třebíč: práce na dálku [cit. 2018-02-12]. ISBN 978-80-247-3578-8. Dostupné z: <http://www.pracenadalku.cz/portals/0/ebook/cas-pro-zmenu-pdf.pdf>.

KALETOVÁ, Romana. *Právní prostor*. [online]. Praha: Právní prostor, 2017. [cit. 2018-02-06]. Dostupné z: <https://www.pravniprostor.cz/clanky/params/tag/zakonik-prace/page/1>.

KURZYCZ, 2018. [online]. *Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2018 – 5 let*. Praha: Copyright. [cit. 2018-04-05]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>.

*Platy – Grafik* [online]. Praha: Profesia, 2018 [cit. 2018-04-08]. Dostupné z: <https://www.platy.cz/platy/zurnalistika-polygrafie-media/grafik>.

*Platy – Personalista* [online]. Praha: Profesia, 2018 [cit. 2018-04-08]. Dostupné z: <https://www.platy.cz/platy/lidske-zdroje-a-personalistika/personalista>.

*V práci končíme nejčastěji po roce nebo po šesti letech. Déle než 15 let vydrží pětina lidí*. [online]. Praha: ČSÚ, 2016 [cit. 2018-03-03]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/v-praci-koncime-nejcasteji-po-roce-nebo-sesti-letech-dele-ne/r~aea3fdceff2211e5a5f4002590604f2e/?redirected=1525981364>.

Výroční zpráva ČSOB za rok 2017 [online]. Praha: ČSOB, 2017 [cit. 2018-04-06]. Dostupné z: [http://www.csob.cz/WebCsob/Csob/O-CSOB/Vztahy-k-investorum/Vyrocnipololetni-zpravy/Vyrocnizpravy/VZ\\_CSOB\\_2017.pdf](http://www.csob.cz/WebCsob/Csob/O-CSOB/Vztahy-k-investorum/Vyrocnipololetni-zpravy/Vyrocnizpravy/VZ_CSOB_2017.pdf).

## Legislativa

Nařízení Evropského parlamentu a Rady EU 2016/679 ZE dne 27. dubna 2016 o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a o volném pohybu těchto údajů.

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ ČR, MPSV ©2017 [online]. *Dětské skupiny*. [cit. 2017-10-29]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/cs/19908>.

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

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu, ve znění pozdějších předpisů.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

h	hodin
TH	technickohospodářské
WLB	work-life balance
RD	rodičovská dovolená
HPP	hlavní pracovní poměr
DPP	dohoda o provedení práce
MD	mateřská dovolená
ZC	zaměstnanec
ZL	zaměstnavatel
FO	fyzická osoba

## SEZNAM GRAFŮ

*Graf č. 1: Rozdělení zaměstnanců ELKO ep podle věku*

*Graf č. 2: Rozdělení zaměstnanců ELKO ep podle odpracovaných let*

*Graf č. 3: Rozdělení zaměstnanců ELKO ep podle pracovního úvazku*

*Graf č. 4: Rozdělení zaměstnanců ELKO ep podle vzdělání*

*Graf č. 5: Rozdělení zaměstnanců ELKO ep podle počtu dětí*

*Graf č. 6: Kolik hodin přesčasů za měsíc průměrně máte?*

*Graf č. 7: Co je pro Vás v životě priorita?*

*Graf č. 8: Kolik máte průměrně volného času v pracovní den? (nepočítá se čas spánku)*

*Graf č. 9: Máte pocit, že Vás Vaše práce vyčerpává?*

*Graf č. 10: Představuje pro Vás práce zdroj stresu i mimo pracovní dobu?*

*Graf č. 11: Jak se Vám daří zvládat rodinné a pracovní povinnosti?*

*Graf č. 12: Máte možnost vzít si v práci dovolenou, když potřebujete?*

*Graf č. 13: Myslíte si, že současný zaměstnavatel dostatečně podporuje WLB?*

*Graf č. 14: Komunikuje zaměstnavatel dostatečně se svými zaměstnanci a ptá se jich na jejich názor?*

*Graf č. 15: Jaký způsob, týkající se péče o Vaše, by jste uvítali?*

*Graf č. 16 – Je Vám umožněno pracovat někdy z domu (homeoffice)?*

*Graf č. 17 – Uvítali by jste, kdyby firma pořádala více akcí pro zaměstnance s rodinami?*

*Graf č. 18 – Udržuje Váš zaměstnavatel dostatečný kontakt se zaměstnanci na MD a rodičovské dovolené? Informuje je dostatečně o dění ve společnosti?*

*Graf č. 19 – Uvítali by jste možnost pružné pracovní doby?*

*Graf č. 20 – Chtěli by jste, aby Váš zaměstnavatel, založil pro Vás benefitní systém založený na Cafeterii?*

## **SEZNAM TABULEK**

*Tabulka č. 1: SWOT analýza firmy ELKO ep, s.r.o.*

*Tabulka č. 2: Souhrnný ukazatel společnosti ELKO ep, s.r.o.*

*Tabulka č. 3: Hypotéza č. 1 Existuje rozdíl ve vnímání životních priorit mezi muži a ženami.*

*Tabulka č. 4 : Šetření s aktuálními zaměstnanci na MD*

*Tabulka č. 5: Legislativa a daně z pohledu zaměstnance i zaměstnavatele*

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha I – Dotazníkové šetření

Příloha II – Rozhovor s vedením společnosti

## **PŘÍLOHA I: DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ**

### **Pohlaví:**

- Žena 78
- Muž 22

### **Věková skupina:**

- do 25 let 15
- 26 – 35 let 38
- 36 – 45 let 35
- 46 let a více 11

### **Odpracované roky ve společnosti ELKO ep:**

- 0 - 2 roky 31
- 3 - 5 let 39
- 6 – 9 let 21
- 10 a více let 9

### **Pracovní úvazek:**

- Hlavní pracovní poměr 79
- Zkrácený pracovní úvazek 8
- Dohoda o provedení práce 13

### **Vzdělání:**

- ZŠ 2
- vyučen 15
- SŠ 52
- VŠ 31



### **Počet dětí:**

- Bezdětní 17
- 1 dítě 28
- 2 dítě 45
- 3 a více dětí 10

### **1. Kolik hodin přesčasů za měsíc průměrně máte?**

- Méně než 10 hodin 30
- 11 - 20 hodin 42
- 30 - 40 hodin 18
- 41 a více hodin 10

### **2. Co je pro Vás v životě prioritou?**

- Rodina 71
- Práce 23
- Volný čas 5
- Přátelé 1

### **3. Kolik máte průměrně volného času v pracovní den? (nepočítá se čas spánku)**

- méně než 2 hodiny 32
- 2 – 4 hodiny 42
- 5 – 7 hodin 23
- 8 – 10 hodin 2
- 11 hodin a více 1

### **4. Máte pocit, že Vás Vaše práce vyčerpává?**

- ano, moje práce mě velmi vyčerpává 15
- spíše ano, ale občas je i méně náročné období 29
- spíše ne, ale občas je i velmi náročné období 32
- ne, moje práce mě nevyčerpává 24

#### **5. Představuje pro Vás práce zdroj stresu i mimo pracovní dobu?**

- stále 10
- často 15
- občas 38
- málokdy 25
- nikdy 12

#### **6. Jak se Vám daří zvládat rodinné a pracovní povinnost?**

- obojí zvládám bez problémů 4
- dobře zvládám práci na úkor rodiny 21
- dobře zvládám rodinu na úkor práce 18
- zvládám obojí tak napůl 35
- nezvládám práci ani rodinu 22

#### **7. Máte možnost vzít si v práci dovolenou, když potřebujete?**

- ano, vždy 49
- ano, pokud jiný kolega již dovolenou nemá 40
- ne 11

#### **8. Myslíte si, že současný zaměstnavatel dostatečně podporuje WLB?**

- ano 6
- spíše ano 41
- nevím 10
- spíše ne 24
- ne 8

**9. Komunikuje zaměstnavatel dostatečně se svými zaměstnanci a ptá se jich na jejich názor?**

- ano 19
- spíše ano 42
- nevím 8
- spíše ne 26
- ne 5

**10. Jaký způsob, týkající se péče o Vaše děti, by jste uvítali?**

- firemní školku 39
- příspěvek na stávající školku 30
- hlídání jen přes prázdniny 10
- příspěvek na hlídání dětí 1
- příspěvek na kroužky pro děti 5
- žádné 15

**11. Je Vám umožněno pracovat někdy z domu (homeoffice) ?**

- ano, vždy 29
- ano, pokud jiný kolega již dovolenou nemá 43
- ne 28

**12. Uvítali by jste, kdyby firma pořádala více akcí pro zaměstnance s rodinami?**

- určitě ano 56
- ne, stačí mi stávající 29
- je mi to jedno 15

**13. Udržuje Váš zaměstnavatel dostatečný kontakt se zaměstnanci na MD a rodičovské dovolené? Informuje je dostatečně o dění ve společnosti?**

• ano	18
• spíše ano	36
• nevím	25
• spíše ne	16
• ne	5

**14. Uvítali by jste možnost pružné pracovní doby?**

• ano	79
• nevím	5
• ne	16

**15. Chtěli by jste, aby Váš zaměstnavatel, založil pro Vás benefitní systém založený na Cafeterii?**

• ano	75
• je mi to jedno	7
• ne	18

## **PŘÍLOHA II: ROZHOVOR S VEDENÍM SPOLEČNOSTI**

Rozhovor mi poskytl ředitel společnosti Martin Gahura, který pracuje ve firmě přes 12 let a sám začínal od výroby, pak jako obchodní zástupce, ředitel výroby až po ředitele firmy. Takže firmu dokonale zná a ví jaké má klady i zápory, které se snaží eliminovat, případně odstranit.

- **Jak by jste Vy sám řekl, že Vaše firma napomáhá zaměstnancům sladit rodinný a pracovní život? A myslíte, že sladění těchto dvou složek je důležité?**

Určitě ano, je to důležité. A v dnešní době, kdy je tak těžké najít nové zaměstnance, je nejdůležitější vážit si těch stávajících. My se snažíme pomáhat flexibilní dobou, když zaměstnanci potřebují, zkrácenými úvazky, různými firemními akcemi i s rodinami, exkurze pro děti našich zaměstnanců, aby viděly, co jejich maminky nebo tatínkové dělají.

- **A vyhovujete žádostem na zkrácený úvazek?**

Žádosti na zkrácený úvazek se snažíme vyhovět, většinou jsou to ženy na rodičovských dovolených, studenti nebo lidé, kteří mají částečný invalidní důchod. Záleží ale také na pozici, na kterou se lidé hlásí, jsou pozice, které vyžadují jen zaměstnance na „Full time“ a jsou pozice, které mají možnost zkráceného úvazku. Setkali jsme se i s tím, že na jednu pracovní pozici jsme přijmuli dva zaměstnance na poloviční úvazek. Jsou tací, kteří se vyplatí na zkrácený úvazek a jsou svou činností pro firmu přínosem a jsou i tací, kteří se nevyplatí.

- **Umožňuje vaše firma zaměstnancům i práci z domova tzv. Homeoffice. Popřípadě máte to nějak regulováno?**

Nemáme přesně na homeoffice nějaká pravidla. Samozřejmě zaměstnanci nemají tuto možnost například každý týden, ale pokud se vyskytnou situace kdy zaměstnanec potřebuje pracovat z domu, většinou mu to umožňujeme. Ale je to individuální, jsou lidé, co vím, že z domu udělají totéž co v práci, ale jsou i ti, kteří neudělají z domu nic. Ale to, co jsem říkal už v předešlé otázce, jsou pozice, například recepční, kde homeoffice možný není.

- **Uvítal by jste, kdyby Vaši zaměstnanci byli odměňováni systémem cafeteria?**

Budu se opakovat, ale myslím, že v dnešní době je důležitý benefit, který osloví širokou škálu zaměstnanců. Ti, co mají rodiny, by to mohli využít na chvíli s nimi, ti, co

nemají, by si vybrali, třeba něco jiného – masáže apod. Naše firma přemýšlí, že by touto cestou mohla v budoucnu jít.

- **Myslíte, že by ve vaší firmě bylo možné zřídit firemní školku? A byla by dle vašeho názoru využívána?**

Dle mého názoru jsme na to malá firma. Taková školka je fajn, ale asi ve větší firmě, například nad 500 zaměstnanců, kde si myslím, že by to pomohlo zaměstnancům a v tom počtu už by se dala nějak rozumně využívat. Ale pro nás, kvůli velkým finančním a hygienickým požadavkům, je náročnou a administrativně nevýhodnou. Ale pokud zaměstnanec potřebuje tu a tam vidím, že si někdo vezme dítě na dobu nezbytně nutnou do práce. S tím já problém nemám.

- **Ve Vašem okolí je středisko volného času TYMY – dovede si představit spolupráci s nimi? Např. že by jste zaměstnancům přispívali na hlídání dětí nebo kroužky, aby mohli déle být v práci.**

Ano, mohl by to být jeden z benefitů. Někdo ale může namítat, že chce raději trávit čas s dítětem, než aby firma platila hlídání. Vztáhl bych to spíše na ty kroužky než na to hlídání.

- **Myslíte, že by šel ve Vaší firmě zřídit trend – pružná pracovní doba?**

Pružná pracovní doba záleží, jak se nastaví .... U nás je to „jen“ v podstatě příchod mezi 7-8 h a odchod po patřičných hodinách. Ano, myslím si, že by mohlo fungovat, že tu musí zaměstnanec být vždy od xxx a jak tu bude předtím a potom, je na něm.

- **Udržujete kontakt se zaměstnanci na MD a rodičovských dovolených?**

Ano, snažíme se. Tito zaměstnanci mají u nás ve firmě pracovní historii, která je pro nás cenná. Proto se snažíme, aby měli co nejlepší adaptaci, nabízíme jim zkrácené úvazky, aby pro ně nástup po třech nebo šesti letech nebyl takový šok.

- **Vy sám máte rodinu, jak se Vám daří sladit ji s prací?**

Snažím se to rovnoměrně sladit, jsou samozřejmě dny, kdy vím, že práci dávám více než své rodině, ale můj cíl je udržet to pořád v rovnováze.

Já moc děkuji panu Gahurovi za poskytnutý rozhovor a vyčerpávající informace o společnosti ELKO ep.

-