

# Typy prorodinné personální politiky –WLB, FFP<sup>#</sup>

*Otakar Němec\**

## **Personální politika a kvalita života zaměstnanců organizace**

Každá organizace si vytváří svoji strategii a politiku – ať v psané, formalizované, systémové nebo naopak nepsané, nedokonalé podobě. V rámci obecné politiky organizace vystupuje řada dílčích politik, mezi kterými významnou úlohu hraje personální politika, která svými nástroji přispívá k naplnění cílů v oblasti řízení lidských zdrojů organizace. V souladu s moderními přístupy k řízení lidských zdrojů se objevuje požadavek na zvýšení kvality života zaměstnanců a s tím související přizpůsobení a změna konkrétních opatření v personální politice.

Kvalita života je synergická kategorie, která do sebe vstřebává různé přístupy řady disciplín, je to složitý a velmi široký pojem. Při její analýze je užitečné aplikovat interdisciplinární přístupy. Pod kvalitou života si můžeme představit různé parametry lidského života, způsobu života, životního stylu, životních podmínek jednotlivce, společenských skupin i společnosti jako celku. Primárním předmětem zkoumání kvality života je především materiální stránka existence jedince, společenských skupin, případně společnosti jako celku. Paralelním proudem zkoumání, dnes již rovnocenným je nemateriální stránka života jedince a posun k subjektivnímu vnímání a hodnocení kvality života, pocitu pohody. Problém je v tom, že kvalita života je abstraktní koncept a je obtížné vytvořit homogenní definici, neboť kvalita života je ovlivněna mnoha komponenty jako např. kultura, vyznání, zdravotní stav, příjem, věk, uspokojení z práce, mobilita, doprava, atd.

K dosti rozšířeným chápáním kvality života patří její vyhranění do protikladu ke kvantitativním, ekonomickým ukazatelům, se ziskem souvisejícím kritériem výkonnosti a úspěšnosti jednotlivce i společenského systému. Tedy negativní vyhranění vůči materiálním, spotřebním hodnotám - na úrovni života jednotlivce bývá kvalita života stavěna proti konzumnímu životnímu stylu s jeho preferencí vlastnictví spotřebních předmětů, které samo o sobě nemůže člověka plně uspokojit a nahradit mu redukovaní či absenci uspokojování jiných potřeb, zejména duchovního charakteru. V této souvislosti kvalita života představuje něco, co překračuje čistě materiální potřeby, které je možné uspokojit prostřednictvím zboží a vztahuje se k duchovním, nemateriálním hodnotám. V tomto kontextu je také zkoumání kvality života vymezeno vůči zkoumání životní úrovně. Zatímco zkoumání životní úrovně se zabývá víceméně objektivizovanými, měřitelnými ekonomickými ukazateli, zaměřenými převážně do oblasti hmotné spotřeby, zkoumání kvality života jde nad rámec tohoto přístupu – do oblasti nemateriální, do oblasti subjektivního prožívání osobních životních podmínek a situací.

---

<sup>#</sup> Článek je zpracován jako jeden z výstupů výzkumného projektu „Vliv změn světa práce na kvalitu života“, řešeného v rámci vládou schváleného projektu TP-5 „Moderní společnost a její proměny“ Národního programu výzkumu.

<sup>\*</sup> Doc. Ing. Otakar Němec, CSc. – docent, katedra personalistiky, Fakulta podnikohospodářská, Vysoká škola ekonomická v Praze, nám. W. Churchilla 4, Praha 3; e-mail: nemeco@vse.cz.

V návaznosti na nespokojenost s některými rysy současnosti a na jejich kritiku byla představa kvality života, resp. dosažení její žádoucí podoby, situována do budoucnosti. Prostřednictvím kvality života je vytvářen nový obraz světa a člověka, kde východisko ze současného neuspokojivého stavu je spatřováno především v hledání kvalitativně jiné interpretace bytí.

V rámci organizace se problematika kvality života často (a nejenom) koncentruje do vztahu mezi pracovním a osobním životem. Tento vztah se nejčastěji vnímá jako poměr mezi pracovním a volným časem. Je to o rovnováze, o rovnováze mezi pracovním a osobním životem a o tom jak tato rovnováha ovlivňuje kvalitu života. V současné proměnlivé době je důležité hovořit o životní rovnováze, neboť ta je předpokladem stability, vysokého pracovního výkonu v zaměstnání a spokojenosti v osobním životu. Do této problematiky se může koncentrovat řada témat a záležití jen na kritériu, úhlu pohledu, který zvolíme.

Zvolený úhel pohledu je personalistický, který otázku kvality života řeší z pohledu organizace a prakticky se soustředí na problematiku péče o zaměstnance. Vytváření rovnováhy v pracovním a osobním životě není námět pouze teoretický, ale také praktická otázka. Souvisí do značné míry také s aktuální otázkou realizace rovných příležitostí pro muže a ženy, neboť se jedná o vytváření souladu mezi pracovním a soukromým životem, vytvořením rovnováhy mezi pracovními a rodinnými povinnostmi.

## **WLB a FFP jako typ personální politiky**

V dalším textu jsou používána zkratky WLB neboli work-life balance „rovnováha mezi prací a životem“ a FFP neboli „Family-friendly policy“, což jsou termíny, které se většinou používají v západní literatuře pro oblast harmonizování pracovního a soukromého života. Současný svět je svět rychlých změn a vývoj razantně mění požadavky na zaměstnance. Jsou vystaveni většímu stresu, jsou kladeny vyšší požadavky na jejich pracovní výkon, jejich práce je intenzivnější. Vysoké pracovní nároky mohou mít negativní účinky nejen na zdravotní stav zaměstnanců, ale také na jejich osobní život. To zpětně ovlivňuje jejich pracovní výkon. Vytváří se potřeba, podle aktuálních podmínek, nastolování rovnováhy mezi těmito dvěma základními složkami života člověka – zaměstnance.

WLB a FFP znamená, že lidé musí mít kontrolu nad svým pracovním a osobním životem, tj., že mají určité možnosti rozhodovat kdy, kde a jak pracovat a žít. WLB a FFP samozřejmě neznamená statickou rovnováhu, ale rovnováhu dynamickou ve smyslu jejího neustálého ztracení, porušování, získávání a nastolování. Dnešní rovnováha je tedy pravděpodobně odlišná od včerejší, zítřejší, atd.

Podle internetových stránek ([worklifebalance.com](http://worklifebalance.com)) se efektivní rovnováha života opírá o dva prvky. Za prvé jde o pracovní výkon, výsledek (achievement) a za druhé jde o potěšení, potěšení (enjoyment). Výkon a potěšení jsou tedy dvěma stranami jedné a těžce mince a jednostranná preference jednoho nebo druhého vede k životní nerovnováze.

Intenzivnější zaměření na WLB a FFP se objevuje v západních zemích v 70. a 80. letech minulého století, ve smyslu toho, že je to také otázka „byznysu“, že je to věc prospěšná oběma stranám – zaměstnancům i zaměstnavatelům. WLB a FFP můžeme označit za určitý typ personální politiky, neboť jejím zaměřením na harmonizování práce a soukromí se zvýší efektivnost provádění řady personálních činností – např. výběr zaměstnanců, snížení fluktuace, orientace na flexibilní pracovní režimy, atd.

## **Základní nástroje realizace prorodinné personální politiky**

Jedním ze základních nástrojů sladování pracovního a osobního života jsou flexibilní formy zaměstnávání. Z obecného hlediska je možné na flexibilní formy zaměstnávání pohlížet také jako na nástroj přizpůsobování, vyrovnávání nabídky a poptávky na trhu práce. Jde o nástroj sladování zájmů zaměstnavatelů a zaměstnanců. A ty jsou pochopitelně v řadě případů odlišné, v řadě případů se však shodují.

Pro zaměstnavatele má flexibilita zaměstnávání především ekonomický obsah, který se koncentruje do otázky snižování mzdových nákladů, včetně příplatků za přesčasovou práci, za práci ve dnech pracovního klidu a ve svátek, vyplácení náhrad mezd při placených překážkách v práci na straně zaměstnance. Zaměstnavatelé vnímají flexibilitu jako možnost úpravy pracovní doby, ale také jako možnost rychlého nasazování případně odvolávání zaměstnanců z různých pracovních míst, převádění na výkon jiné práce, přeložení na jinou práci. Z pohledu zaměstnavatele vzniká potřeba rychlého přijímání i propouštění zaměstnanců.

Na straně zaměstnance má flexibilita rozměr především sociální, ve smyslu zachování životní úrovně, na základě mzdových příjmů a je spojena převážně s možností úpravy pracovní doby. Jiné formy flexibility nejsou pro zaměstnance už tak akceptovatelné.

Na zaměstnavatele a zaměstnance potom působí obecné globalizační tendence, spojené s vývojem nových informačních a komunikačních technologií, přístupem se širokým přístupem k informacím, s celoživotním vzděláváním, rozvojem nových forem využití volného času, atd.

Mezi základní nástroje realizace WLB a FFP patří opatření v oblasti pracovní doby, organizace práce, pracovních podmínek, komunikační politiky a managementu organizace.

### **Pracovní doba**

Jaké formy flexibilních pracovních režimů se v praxi nejčastěji vyskytují? Jde především o pružnou pracovní dobu, práci na zkrácený pracovní úvazek, práci z domova., časově omezené zaměstnání. Některé pracovní režimy lze chápat jako uplatnění flexibility v oblasti pracovní doby (pružná pracovní doba, práce o víkendech, roční pracovní doba), jiné lze chápat spíše jako změny ve způsobu zaměstnání (práce na částečný úvazek, časově omezené zaměstnání).

Na flexibilním uspořádání pracovní doby mají zájem zaměstnanci rodin s malými dětmi, rodiny, kde pracují oba rodiče, osamělí rodiče, zaměstnanci, kteří pečují o jinak závislé osoby (senioři, zdravotně postižené osoby). Přerušení práce z důvodů krátkodobých rodinných událostí, může mít pozitivní efekt na odbourání napětí. V případě dlouhodobějšího uvolnění z práce, pokud to charakter práce umožňuje, (v době letních prázdnin, z důvodu péče o závislé osoby) je možné zavést časový účet. Nastavení pracovní doby podle představ zaměstnanců snižuje rozpory, které vznikají mezi prací, rodinou a jejich osobními zájmy. To se projevuje vyšší loajalitou, užší vazbou zaměstnanců na zájmy organizace.

Flexibilní pracovní doba pomáhá stabilizovat personální výdaje, snížit přesčasovou práci. Atraktivní nabídka umístění pracovní doby může snížit fluktuaci a tím snížit náklady na získávání a výběr nových zaměstnanců. Prostřednictvím flexibilizačních opatření je možná lepší a smysluplnější organizace práce pro zaměstnance i zaměstnavatele.

## **Organizace práce**

Lze předpokládat, že harmonický partnerský, rodinný život a pracovní angažovanost (rovnováha mezi osobním a pracovním životem) je u většiny zaměstnanců na prvním místě. K vytvoření této rovnováhy bezpochyby přispívají organizační opatření, která umožňují aktivizovat tvůrčí potenciál lidí v pracovním procesu. Jedná se o procesy delegování a rozšiřování pravomocí, obohacování a rozšiřování obsahu práce, rotace práce a různé další metody, postupy, případně další různá specifická opatření, která umožňují multifunkční nasazení pracovní síly v organizaci.

Měnící se situace na trhu nutí management organizací k novým rozhodnutím, která mění stávající organizaci práce. Inovace, nové podmínky vyžadují od zaměstnanců, aby se těmto novým okolnostem přizpůsobili. Schopnost podávat odpovídající pracovní výkon, resp. schopnost přizpůsobit se, determinuje rodinnou situaci, která zpětně má vliv na pracovní výkon. Sladění rodinného života s probíhajícími změnami v zaměstnání může přispět k vyšší akceptaci změn ze strany zaměstnanců a např. zvyšovat ochotu převzít na sebe nové pracovní povinnosti. Jde o vytvoření určitého ducha partnerství mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Jde o určitou „prorodinnou“ organizaci práce, která může zvýšit pracovní nasazení zaměstnanců.

Nové informační a komunikační technologie umožňují organizacím šetřit čas a náklady. Zaměstnancům se nabízí tímto způsobem flexibilnější pracovní podmínky a to jim umožňuje sladit požadavky osobního života s pracovním životem. Zatímco dosavadní přístupy k organizaci práce byly založeny především na výkonu práce na pracovištích zaměstnavatele, dochází především v oblasti IT k přesunu pracovních úkolů k řešitelům, jejichž pracovní místo je zejména domov a pracovními nástroje představují počítač, telefon, internet. Teleworking nepředstavuje pevnou formu zaměstnání, ale zahrnuje pružný výkon práce z různých míst a v různém čase. Jeho základním rysem je právě využívání telekomunikací a progresivních informačních technologií. Jedná se de facto o flexibilní pracoviště, která mohou být formou sladování práce a rodiny. Je to jeden ze způsobů, jak zaměstnanci mohou udržet kontakt s prací také v období, kdy potřebují věnovat větší pozornost rodině. Práce na dálku se rychleji prosazuje v pružnějších a menších organizacích než u velkých organizací, kde má vedení větší problém s udržení integrity zaměstnanců a obává se jejich izolace. Teleworking lze vykonávat mnoha způsoby - v rámci běžného pracovního poměru, jako osoby samostatně výdělečně činné, pracující z domova, jako podnikatelé. Rozmanitost forem teleworkingu (dle smluvních vztahů, vlastnictví prostředků, místa výkonu, času výkonu práce, aj.) významně rozšiřuje možnosti a flexibilitu pracovních sil i celého trhu práce.

Vliv teleworkingu na pracovní výkon může být u různých zaměstnanců různý, v zásadě je však pozitivní. U zaměstnanců s nižší kvalifikací je práce z domova přitažlivá hlavně z důvodů získání větší flexibility, možností volit mezi volným a pracovním časem. U zaměstnanců s vyšší kvalifikací může volný časový prostor pozitivně ovlivňovat jejich tvůrčí potenciál. Práce z domova rozšiřuje trh práce formou zaměstnávání většího počtu žen s dětmi.

## **Komunikační politika organizace**

Pokud má být personální politika typu WLB a FFP úspěšná, musí být viditelná její podpora ze strany vedení organizace, ale i zaměstnanců. Je důležité, aby zaměstnanci byli informováni o tom jaké možnosti se jim nabízejí a jak je využít, vytvořit atmosféru, kde je možné hovořit, komunikovat a vyjadřovat svoje očekávání. V dlouhodobém horizontu je důležité, aby se komunikační a informační politika organizace potvrdila praxí. Vnitřní komunikační politika je směřována do organizace, směrem k zaměstnancům a tak jako každá

jiná firemní problematika využívá prostředky vhodné pro konkrétní zaměstnanecké skupiny nebo konkrétní zaměstnance – formou intranetu, informačními letáky a brožurami, články v podnikovém časopise, prostřednictvím externích poradců a vzdělávacích seminářů. Důležitá je zpětná vazba, která umožňuje přijatá opatření v oblasti péče o zaměstnance vylepšovat.

Prostřednictvím komunikace a konkrétních opatření dává organizace zaměstnancům najevo, že chce zohledňovat také jejich zájmy a očekávání. Zároveň se tím stimuluje loajalita a vytváření pozitivních vztahů k zaměstnavateli. Co se týká externí komunikace vůči veřejnosti je jejím jednoznačným efektem vytváření pozitivního image organizace jako atraktivního zaměstnavatele a tím i vytváření konkurenční výhody na trhu práce, nepřímo i zvyšování konkurenceschopnosti na trhu výrobků a služeb.

### **Management organizace**

Nároky na vedoucí pracovníky neustále rostou, zastávají hodně rolí – jsou nadřízení, kolegové, ale také rodiče, partneři a přátelé. Management organizace může zásadním způsobem přispět k myšlence harmonizování pracovního a osobního života a její realizaci v každodenním pracovním životě. Jejich pracovní příklad i příklad rodinného života se odráží do podnikové kultury. Rodinná, osobní situace ovlivňuje, ať přímo nebo nepřímo, pracovní výkon zaměstnanců a proto je zapotřebí, aby vedoucí pracovníci vytvářeli podmínky a přijímali opatření pro harmonizování práce a rodiny. V jejich manažerské práci jde také o zohlednění požadavků organizace a potřeb zaměstnanců a jejich sladění do funkčního celku.

Základem pro realizaci personální politiky typu WLB a FFP je její akceptace, schválení a podpora vrcholovým managementem společnosti, resp. managementem všech úrovní. Zaměstnanci, a to se týká také vedoucích zaměstnanců, kteří se cítí být akceptováni se snaží podávat dobrý pracovní výkon, využívat svůj kvalifikační a manažerský potenciál a dále ho rozvíjet. Cestou, jak rozvíjet u managementu WLB a FFP přístup je koučing, mentoring, případně vzdělávací semináře.

### **Závěr**

Mezi charakteristiky současné personální práce patří poznatek, že nejde od sebe oddělovat pracovní a soukromý život. Že to jsou dvě spojené nádoby, které se navzájem ovlivňují. Pro organizace to má poměrně významné důsledky, neboť pro dosažení a udržení vysokých pracovních – výkonových parametrů svých zaměstnanců je nutné hledat cesty v oblasti sladování pracovního a soukromého života. Z hlediska společenského významu je pozornost upřena na péči o rodinu, na vytváření podmínek pro výchovu dětí. Samozřejmě aktuální je otázka rovných příležitostí mužů a žen. Na tomto místě je však nutné si uvědomit také fakt, že soukromý život není totéž co rodina a že sladování pracovního a soukromého života má daleko širší rozměr a souvisí s naplňováním nadstavbových, nemateriálních potřeb člověka, souvisí s jeho seberealizací.

### **Literatura:**

- [1] Kolektiv autorů ČMKOS (2007): *Kolektivní vyjednávání aneb uplatnění rovnosti mužů a žen v praxi*. (Učební manuál). Praha, ČMKOS, 2007.

[2] Dvořáková Z. - Dušková L. - Svobodová L. a kol. (2006): *Svět práce a kvalita života. Vliv změn světa práce na kvalitu života*. Výzkumný projekt v rámci programu Moderní společnost a její proměny. Praha, Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2006.

[3] <http://worklifebalance.com>.

[4] <http://www.familiensandwork.org>.

## **Typy prorodinné personální politiky –WLB, FFP**

*Otakar Němec*

### **ABSTRAKT**

V tomto článku je analyzována otázka rovnováhy pracovního a osobního života a sladování těchto dvou stránek života pracovníků. Současně s tím je spojena otázka rovných příležitostí mužů a žen. Jsou zde uvedeny také nástroje personální politiky, které organizace může využít při sladování pracovního a osobního života svých zaměstnanců.

**Klíčová slova:** Kvalita života; Rovnováha pracovního a osobního života; Rovné příležitosti.

## **Types of Family-supported Personnel Policies – WLB, FFP**

### **ABSTRACT**

In this article is analysed issue of work and life balance, reconciliation of personal and work life and indirectly problem of equal opportunities for women and men. Here are introduced also specific tools that the companies can use for balancing personal and work life of their employees. The tools are following: flexible working hours in various forms, new trends in labour organisation – teleworking, policy of information and communication in company, decisive role of management for work and life balance personal policy. Applying family-friendly measures for companies has its advantages and disadvantages. We can say that positive effects prevail at the most.

**Key words:** Quality of life; Work and life balance; Equal opportunities.

## RECENZE

Příspěvek se zamýšlí nad pojetím kvality života a pak analyzuje nástroje personálního řízení použitelné k dosažení rovnováhy mezi pracovním a osobním životem. Akcent je dáván na možnosti flexibilní pracovní doby, využití informačních a komunikačních technologií a pak na přístup managementu organizace ke zlepšování kvality pracovního života.

Přínos příspěvku lze spatřovat v tom, že shrnuje obecné poznání o kvalitě života a otevírá řadu námětů k diskusi vlivu pro-rodinné politiky podniků na spokojenost zaměstnanců a jejich seberealizaci.

Příspěvek doporučuji k publikování a zároveň k prezentaci na mezinárodní vědecké konferenci „*Svět práce a kvalita života v globalizované ekonomice*“.

Prof. Ing. Zuzana Dvořáková, CSc.