

**T A**

**Č R**

## **Problematika personálního managementu v kontextu kvality pracovního života**

Tento dokument byl zpracován jako podklad pro projekt „Podmínky a zdroje pro udržitelný rozvoj kvality pracovního života v ČR v éře nastupující průmyslové revoluce“ (TL01000502), který je řešen s finanční podporou Technologické agentury ČR v rámci programu Ěta.“

Zuzana Dvořáková

## Obsah

Úvod.....	3
1. Metody výzkumu .....	3
2. Analýza bibliografických záznamů z Web of Science a Scopus .....	4
3. Stav teoretického poznání.....	7
3.1 Udržitelné řízení lidských zdrojů.....	7
3.2. Nejisté pracovní vztahy.....	10
3.3 Výzvy pro udržení kvality pracovního života.....	12
3.4 Organizace pracovní doby .....	13
4 Kvalitativní výzkum.....	16
4.1 Fokusní skupina .....	16
4.2 Případové studie .....	19
Závěr .....	21
Zdroje .....	22
Příloha 1 .....	

## Úvod

Udržitelné řízení lidských zdrojů (HRM) se chápe jako koncepce řízení lidí, kterou prosazují zejména „zelené“ organizace. Pro personální management je nutné definovat, jaké dimenze a charakteristiky bude tento nový přístup zahrnovat, aby bylo možné je použít v metodách/praktikách personální práce. Korporace se závazky k cílům udržitelného rozvoje jsou otevřené novým postupům v oblasti lidských zdrojů (human resources, HR), pokud motivují k udržitelnému rozvoji a zlepšování kvality pracovního života.

Výzkum pracovních vztahů se stále více zabývá neformálním/nejistým zaměstnáním. Představuje hospodářský a sociální problém s makro a mikroekonomickými důsledky. Průzkumy prováděné oficiálními institucemi a univerzitami se zaměřují na svět, země a regiony. Ukazuje se, že alarmujícím imperativem pro vládní administrativy se stává, jak snížit podíl prekariátu na celkovém počtu zaměstnaných, příp. alespoň ho stabilizovat.

Studie o výhodách personálního managementu/HRM pro strategickou dimenzi podnikání a kvalitu pracovního života zaostává za tím, co od něj byznys očekává. Kaufman (2020) označuje tento fenomén jako psychologizaci HRM, která trvá tři desetiletí a nadále se prohlubuje díky akademickému bádání (scientismu) a propagandě. Psychologizace HRM redukuje vysvětlení jeho makroekonomických dopadů na psychologické a behaviorální rysy jednotlivce a individuální rozdíly. Přitom je zásadní, aby společnost vytvořila příznivé prostředí pro zlepšování kvality života a celoživotní vzdělávání, které propojuje vzdělávací instituce a požadavky byznys. Zaměstnavatelé využívají své personální nástroje pro své interní účely a budování značky na trhu práce. Klíč k rozhodování pro udržitelné řízení lidských zdrojů spočívá v tom, zda a kolik investovat do lidí a jaké efekty vzejdou ze svobody poskytnuté zaměstnancům vytvářet nové hodnoty. Inovace v podobě nových produktů a služeb znamenají hybnou sílu k překonání krize, je však nutné zajistit, aby kritéria pro hodnocení přínosu inovací pro podnikání byla součástí vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, řízení pracovního výkonu, uznání za práci i stanovení pobídkové mzdy.

## 1. Metody výzkumu

Metodologie studie kombinuje kompilaci a komparaci sekundárních pramenů s kvalitativními metodami výzkumu. Současný stav poznání vychází z analýzy zdrojů, zejména článků z Web of Science, publikovaných v období 2000–2020. Primární výzkum zahrnuje fokusní skupinu, složenou

z celkem šesti účastníků – dva provozní/linioví vedoucí zaměstnanci, dva personalisté, jeden HR manažer a jeden spolumajitel, a dva řízené nestrukturované rozhovory se dvěma majiteli firem. Sběr primární údajů probíhal online ve druhé polovině listopadu a v první polovině prosince 2020. Kvalitativní výzkum vytváří představu o zkušenostech vedoucích zaměstnanců a personalistů s praktikami HRM, v případě majitelů poskytuje představu o názorech a požadavcích na personální práci v podmínkách digitalizace. Fokální skupina a rozhovory se zaměřují na faktory determinující podmínky zaměstnání a zásady uplatňované při odměňování v souvislosti s Prací 4.0 a kvalitou pracovního života. Odrážejí stanoviska či názory respondentů, co považují za účinné praktiky pro udržitelné řízení lidských zdrojů.

Kombinace interpretačních metod výzkumu umožňuje reflektovat současný stav poznání o personálním/HR managementu a je sondou do postojů zaměstnavatelů k neformálnímu zaměstnávání a udržitelnému HRM, protože firemní realita má silnou tendenci používat pragmatické postupy ve své personální práci.

## 2. Analýza bibliografických záznamů z Web of Science a Scopus

Udržitelné řízení lidských zdrojů se zabývá sociálními jevy, které jsou hluboce zakořeněny v historii, kultuře, hodnotách a chování. Sociální stránka podnikání vyžaduje porozumět individuálnímu chování při práci a sociální ochraně. Podnikání má však tendenci využívat pragmatické postupy v rámci zákonných předpisů a v kontextu situačních podmínek na trhu práce. Na základě analýzy sekundárních pramenů se získá teoretické vysvětlení přístupů k udržitelnému HRM, aby bylo možné vymezit, jaké nástroje mohou podpořit změny v personálním/HR managementu z pohledu Práce 4.0 a kvality pracovního života.

Těžištěm analýzy jsou témata zahrnovaná pod dotazy na strategické řízení lidských zdrojů, strategický HRM, zelený HRM, udržitelný HRM, organizační a sociální udržitelnost, neformální a nejisté zaměstnání, neformální a nejisté pracovní vztahy, sociální znečištění, kvalita pracovního života, Práce 4.0 – viz Tab. 1.

**Tab. 1: Bibliografické záznamy ve Web of Science a Scopus (2000-2020)**

Dotaz	Web of Science 2000-2020	Web of Science 2018-2020	Scopus 2000-2020	Scopus 2018-2020
„Strategic human resource management”	657	158	913	206

Strategic HRM	1 258	337	1 365	290
Sustainable HRM	293	175	340	163
Green HRM	221	122	220	124
„Social sustainability”	2 711	1 318	3 414	1 443
“Informal employment”	563	205	652	202
“Precarious employment”	886	357	767	301
Informal labor relations	484	177	747	197
Precarious labor relations	431	208	465	198
“Social pollution”	28	10	22	5
Jobs AND Industry 4.0	426	332	494	396
„Quality of work life“	625	215	950	332
„Quality of working life“	368	92		
„HR practices“	1 299	454	1 520	467

<sup>1</sup>Zdroj: Autorka, Web of Science přístup 2020/12/31, Scopus 2020/12/20.

Vysvětlivky:

Strategic human resource management – strategické řízení lidských zdrojů

Sustainable HRM – udržitelné řízení lidských zdrojů

Social sustainability – sociální udržitelnost

Informal employment – neformální zaměstnání

Precarious employment – nejisté zaměstnání

Informal labor relations – neformální pracovní vztahy

Precarious labor relations – nejisté pracovní vztahy

Social pollutions – sociální znečištění

Jobs and Industry 4.0 – Práce a Průmysl 4.0

Quality of work life – kvalita pracovního života

HR practices – HR praktiky

Příspěvky ve Web of Science a Scopus spadají především do managementu, ekonomie, aplikované psychologie, průmyslových/kolektivních pracovních vztahů, životního prostředí, bezpečnosti práce a ochrany zdraví, sociologie a studií o udržitelném rozvoji.

Přehled, v jakých státech jsou nejvíce publikovány články k daným tématům a kolik je těchto publikací, vč. údaje za ČR, uvádí Tab. 3.

**Tab. 2. Bibliografické záznamy podle roku publikace ve Web of Science (2000-2020)**

Dotaz	Rok						
	2000	2005	2010	2015	2018	2019	2020
Strategic HRM	14	35	57	83	110	111	116
Sustainable HRM	-	2	5	9	32	56	87
Green HRM	-	1	5	10	27	36	59

„Social sustainability”	4	16	62	212	414	454	450
“Informal employment”	3	6	14	54	56	74	75
“Precarious employment”	4	5	32	67	94	137	126
Informal labor relations	8	14	26	37	54	61	62
Precarious labor relations	3	-	16	40	58	83	67
“Social pollution”	-	-	-	5	4	5	1
Jobs AND Industry 4.0	1	-	1	10	62	142	128
„Quality of work life“	4	7	16	49	62	76	77
„HR practices“	8	21	66	87	112	176	166

Zdroj: Autorka, přístup 2020/12/31.

**Tab. 3. Pořadí prvních šesti států podle počtu vydaných publikací ve Web of Science (2000-2020)**

Dotaz	Státy podle počtu vydaných publikací (počet publikací)						
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	ČR
Strategic HRM	US (220)	En (191)	PRC (169)	Au (167)	Ne (78)	Sp (58)	9
Sustainable HRM	PRC (37)	En (29)	US (26)	Sp (25)	In (23)	Ma (19)	8
Green HRM	Ma (34)	Au (31)	PRC (26)	US (25)	En (21)	Fr (21)	6
„Social sustainability“	US (378)	En (290)	PRC (230)	It (226)	Au (216)	Sp (181)	21
“Informal employment”	US (118)	En (97)	Ru (50)	PRC (38)	Ge (34)	SAf (30)	1
“Precarious employment”	Ca (150)	US (136)	Au (116)	En (97)	Sp (89)	SKo (49)	5
Informal labor relations	En (106)	US (81)	Au (33)	Ru (26)	Sp (25)	Ca (24)	2
Precarious labor relations	US (73)	En (64)	Ca (42)	Au (38)	Sp (24)	Br, Ru (23)	8
“Social pollution”	Ru (20)	CR (10)	It (9)	Pa (4)	La (3)	US (2)	10
Jobs AND Industry 4.0	Sl (62)	Ge (48)	It (44)	PRC (27)	Ru (24)	US (23)	19
„Quality of work life“	US (123)	Ir (62)	In (54)	Ca (50)	Au (29)	PRC (28)	4
„HR practices“	US (259)	En (217)	Au (137)	PRC (131)	Ne (107)	In (94)	13

Zdroj: Autorka, přístup 2020/12/31.

Vysvětlivky:

Australia - Au

Brazil - Br

Canada - Ca

England - En

France - Fr

Germany - Ge

India - In

Iran - Ir

Italy - It

Latvia - La

Malaysia - Ma

Netherlands - Ne

Pakistan - Pa

People's Republic of China - PRC

Russia - Ru

Slovakia - Sl

South Africa - SAf

South Korea - SKo

Spain - Sp

USA - US

### 3. Stav teoretického poznání

#### 3.1 Udržitelné řízení lidských zdrojů

Udržitelné řízení lidských zdrojů je považováno za rozšíření strategického řízení lidských zdrojů a mění se v nový přístup k řízení lidí se zaměřením na dlouhodobý rozvoj, regeneraci a obnovu lidských zdrojů. Atributy udržitelného řízení lidských zdrojů však nejsou vymezeny explicitně (Stankeviciute, Savaneviciene, 2018). Chams a Garcia-Blandon (2019) shrnují svá zjištění o udržitelném řízení lidských zdrojů a tvrdí, že hraje zásadní roli při rozvoji udržitelného pracovního prostředí a při dosahování cílů udržitelného rozvoje. Proto jsou hlavními tématy v oblasti udržitelného HRM environmentální management, společensky odpovědné řízení lidských zdrojů a fluktuace (Santana, Lopez-Cabrales, 2019).

Rostoucí pozornost věnovaná aktivitám udržitelnosti korporací evokuje formulovat zelené HRM. Amrutha a Geetha (2020) charakterizují ekologické praktiky v HRM, ekologicky uvědomělé jednání zaměstnanců na pracovišti a udržitelnost organizace. Tvrdí, že sociální udržitelnost je nejméně prozkoumanou oblastí ve srovnání s ekonomickým a environmentálním pilířem udržitelného rozvoje organizace.

Macke a Genari (2019) se zaměřují na nejmodernější pojetí udržitelného HRM. Věřící, že pro popis jeho strategie se objevují čtyři kategorie, a to:

- udržitelné vedení,
- vztah mezi řízením lidských zdrojů, udržitelností životního prostředí a výkonem organizace,
- napětí a paradoxy mezi postupy HRM a udržitelností,
- vazba mezi HRM a sociální dimenzí udržitelnosti.

Je však vzácné najít v sekundárních pramenech význam udržitelného HRM z pohledu manažerů. Finští vrcholoví manažeři popisují dané téma ve čtyřech dimenzích: spravedlnost a rovnost, transparentní HR praktiky/metody, ziskovost a blahobyt zaměstnanců, a dále čtyři širší oblasti odpovědnosti: právní a etická, manažerská, sociální a ekonomická (Jaerlstrom, Saru, Vanhala, 2018).

- Roca-Puig (2019) na rozsáhlém souboru dlouhodobých dat uvádí, že:
- investiční strategie v oblasti lidských zdrojů negativně ovlivňuje nerovnost příjmů, zejména investice do vzdělávání a rozvoje,
  - podniková rozhodnutí o sociální udržitelnosti mohou ovlivňovat sociální udržitelnost ve společnosti.



Argumentuje, že norma kruhového nebo obousměrného vztahu mezi obchodem a společnostmi buduje sociální udržitelnost na základě zvýšení důvěry a spolupráce v jakékoli skupině lidí. Jedním z hlavních hnacích motorů vytváření sociální udržitelnosti je jednání směřující ke sdílení znalostí (Cughero-Escofet, Ficapal-Cusi, Torrent-Sellens, 2019). V případě, že zaměstnanci jsou ochotni spolupracovat a sdílet znalosti v rámci spravedlivých kontextů organizace, pak se cítí spokojeni, mají odhodlání pracovat a očekávají, že za své výkony dostanou spravedlivé odměny (Tamtéž). Personalisté a HR manažeři se však musí podílet na rozvoji udržitelného řízení lidských zdrojů. Pokud vnímají svou roli v byznysu jako smysluplnou a přesahující výlučné zaměření jen na ekonomickou výkonnost organizace, pak tato skupina zaměstnanců může dosáhnout vyšší pracovní spokojenosti a mít menší sklon k fluktuaci (Guerci, Decramer, Van Waeyenberg, Aust, 2019).

I když počet zdrojů o udržitelném HRM a udržitelnosti organizace roste (viz Tab. 2 – doplním v prosinci), zůstává v podstatě nejasné, ve kterých HR procesech a metodách spočívá podstata udržitelného vedení a řízení lidí. Důležité postupy pro jejich dlouhodobé dosažení, zaměřené na inovační chování, zapojení zaměstnanců a jejich stabilizaci, spočívají v organizační spravedlnosti, záleží na kvalitě vztahů mezi nadřízenými a podřízenými, hodnocení pracovního výkonu, odměně za výkon a pracovním prostředím.

Udržitelné HRM zdůrazňuje zapojení se do partnerství a vnějších vztahů jako součást učení a osobního rozvoje. Stachova, Papula, Stacho a Kohnova, (2019) se domnívají, že klíčovou roli musí hrát inovace ve vzdělávání a rozvoji, protože jejich metody otevírají lidskou mysl kreativě a úspěšné adaptaci na změny ve světě práce (Tamtéž).

Kultura hraje významnou roli a má silný vliv na tvorbu a implementaci strategií v oblasti řízení lidských zdrojů. Každodenní personální praktiky musí respektovat hodnoty rozmanitých kultur, je-li diverzita lidských zdrojů považována za konkurenční výhodu. Týká se to především multinacionálních korporací, protože fungují v kulturně odlišných kontextech. Musí se rozhodnout, zda standardizují nebo lokalizují své procesy a zda se zasadí za zlepšení kvality pracovního života a pracovního prostředí (Banks et al., 2019; Jiang, Yahiaoui, 2019; Chao, Morrison, Wu, 2019; Hong, Kim, 2019; Poisat, Mey, Sharp, 2018). Ve strategiích expatriace nadnárodních firem závisí jejich rozdíly v přístupu k HRM na míře internacionalizaci jejich byznysu a nerovnostech v kolektivních pracovních vztazích mezi prostředím mateřské společnosti a lokálními pobočkami (Meuer, Kluike, Backes-Gellner, Pull, 2019). Nejkritičtější praktiky při řízení lidí představují řízení pracovního výkonu, odměňování a vztahy s odbory.

Výsledky rozsáhlé studie o zaměstnavatelích a zaměstnancích ve 14 zemích potvrzují pozitivní vztah mezi HR metodami, které jsou zakomponované do vysoce výkonných pracovních systémů, a výkonem organizace, a to v různých kulturách (Dastmalchian et al., 2020). Na základě tohoto výzkumu krystalizují dva paradoxy, a to koexistence orientace na procesy a výsledky současně s normativním i pragmatickým přístupem k řízení lidí (Erthal, Marques, 2018; Furusawa, Brewster, 2018). Zjištění dosažená Gu, Nolanem a Rowleyem (2019) ukazují, že organizační spravedlnost při hodnocení pracovního výkonu je nutností, a to v jakémkoliv kontextu. Tvrdí na základě analýzy tří různých typů bank v Číně, tj. státní banky, městských komerčních a zahraničních bank, že je na čase přehodnotit mýtus o tom, že národní kultury jsou neuvěřitelně stabilní a mají univerzální vysvětlující hodnotu ve všech organizačních kontextech.

Na metody HRM označené jako vysoce výkonné pracovní postupy (high-performance work practices, HPWP) působí národní kulturní dimenze (Nadeem et al., 2018). Tyto metody však nejsou v literatuře analyzovány z hlediska mezikulturního HRM, které se zaměřuje na pochopení role národní kultury v účinnosti HPWP (Tamtéž). Dalším příkladem široce přijímaného předpokladu mohou být výhody plynoucích z hodnocení pracovního výkonu či vztahu mezi pobídkovým odměňováním za výkon a inovativním jednáním. Výzkum provedený Curzi, Fabbri, Scapolan a Boscolo (2019) ukazuje, že formální hodnocení pracovního výkonu pravděpodobně snižuje podporu inovací a kreativity v práci. Rozsáhlý výzkum v deseti zemích o vztahu mezi odměnami za výkon a inovativním jednáním nepotvrdil žádnou závislost odměn na chování, které generuje inovace (Sanders et al., 2018). Specifika kultury, resp. státu, vždy existují v případech individualizovaných schémat odměňování za výkon, třebaže se tato HR praktika považuje za standardní nástroj uplatňovaný k pracovní motivaci. Jeho implementace je determinována jak kulturními a institucionálními faktory na makroúrovni státu, tak styly vedení vrcholových a vyšších manažerů. USA se tradičně uvádí jako příklad plošného uplatňování systémů odměňování za individuální výkon, v jiných státech je nutné přistupovat k uplatnění individuálních pobídkových systémů odměňování obezřetně a pochopit místní rozmanitosti, vč. historie odměňování (Gooderham, Fenton-O’Creevy, Croucher, Brookes, 2018).

### 3.2. Nejisté pracovní vztahy

Ve studiích o pracovní síle, které analyzují vliv globalizace výroby, distribuce a spotřeby na trh práce, se zaměřují pojmy jako nejistá práce, nejistota, neformální zaměstnání a příležitostné zaměstnání (Arnold, Bongiovi, 2013). Sektor neformálního zaměstnávání se vyvíjí a přitahuje akademické pracovníky a vládní administrativy, protože má negativní důsledky pro veřejnou správu a vytváří napětí v sociálních dialogích.

Státní správa řeší dva související problémy: formální pracovní předpisy jako příčinu neformálního zaměstnání, a takzvané „dobrovolné“ neformální zaměstnání. Na základě rozsáhlé analýzy empirických studií, kterou provedli Kučera a Roncolato (2008), je zřejmé, že čtyři cíle deklarované ILO v oblasti důstojné práce neustále mají nadále svůj význam, pokud jde o vytváření pracovních míst, práva zaměstnaných, sociální ochranu a sociální dialog, chce-li společnost zajistit udržitelnost rozvoje ekonomiky. Nejisté zaměstnání charakterizuje nestabilita zaměstnání, nízké příjmy, zanedbávání toho, že motivuje k práci zvyšování pravomocí pracovníků, a minimální sociální ochrana. V zemích s vysokými příjmy nejistá zaměstnání co do podílu na celkovém počtu zaměstnání klesají, zatímco nejisté podmínky v práci se stávají běžné v rozvojových zemích (Benach et al., 2010). Mezi další aspekty prekariátu patří především zanedbávání důsledků neformálního zdraví na pracovníky, protože nejistá práce závisí hlavně na neformálnosti pracovních vztahů, popírání standardů bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, udržitelnosti zaměstnání a práv zaměstnanců.

Williams (2009) analyzuje rozsah formálních a neformálních trhů práce v EU se záměrem přehodnotit převládající názor, že tyto trhy jsou oddělené. Zaměřuje se na postupy používané při vyplácení mezd a poskytuje fakta na základě 26 659 osobních rozhovorů ve 27 členských státech EU. Identifikuje, že formální zaměstnavatelé vyplácejí svým formálním zaměstnancům dvě mzdy, jednu přiznanou a druhou nehlášenou („obálkovou“) mzdu. Kultura „obálkových“ mezd přitom převládá v zemích střední a východní Evropy, kde je nehlášená mzda s větší pravděpodobností vyplácena za běžnou pracovní dobu. Na základě jeho zjištění je zřejmé, že na trhu práce EU existují hybridní praktiky, takže zaměstnanci nemohou definovat ani čistě formální ani neformální, což je nutné pro uznání vzájemného propojení a provázání obou sektorů zaměstnanosti. Asymetrie mezi formálními a neformálními institucemi na trhu práce má své kulturní a historické kořeny, které fungují jako základní hnací síla neformálního zaměstnávání (Arendt, Grabowski, Kukulak-Dolata, 2020).

Loayza a Rigolini (2011) se zaměřují na trendy a cykly neformálního zaměstnávání a empiricky testují vztahy mezi podílem samostatné výdělečné činnosti na pracovní síle jako jednoho reprezentanta neformálního zaměstnávání a ekonomickými cykly. Domnívá se, že neformální zaměstnanost je z dlouhodobého hlediska masivnější, když produktivita práce je nižší, služby státního aparátu jsou slabší a flexibilita podnikání je méně rozšířená. Z krátkodobého hlediska však neformální zaměstnávání funguje proticyklicky a slouží jako záchranná síť.

Někteří uchazeči o zaměstnání však vítají příležitosti vytvořené neformálním zaměstnáváním, protože pozitivně ovlivňuje jejich subjektivní pohodu. Karabchuk a Soboleva (2020) využívají individuální údaje z Evropského sociálního průzkumu z let 2004 a 2010 a zkoumají, jak legislativa na ochranu zaměstnanosti ve 27 evropských zemích ovlivňuje subjektivní pohodu neformálních pracovníků. Zjistili, že v zemích s přísnou regulací zaměstnanosti jsou tito pracovníci výrazně méně spokojeni se svým životem než stálí zaměstnanci; naopak v zemích s liberální legislativou ochrany zaměstnání nemá neformální zaměstnávání žádný významný klesající účinek na subjektivní pohodu lidí.

Společnosti, obvykle malé, využívají neformální zaměstnání, aby unikly nadměrnému daňovému zatížení nebo ochranným předpisům na trhu práce. Vallanti a Gianfreda (2020) empiricky dokumentují personální praktiky v italských provinciích a dokládají, že přísnější regulace trhu práce vede malé firmy k neformálnosti. Získání flexibility při rozhodování o nábore a propouštění pomáhá snižovat náklady na pracovní sílu a dále snadnější přístup na neformální trh práce (částečně) vyrovnává škodlivé účinky přísnější ochrany zaměstnání na produktivitu.

Reuter a kol. (2020) analyzují reprezentativní vzorek evropské pracující populace skládající se z 63 966 zaměstnanců ve 33 zemích, kteří se zúčastnili evropského průzkumu pracovních podmínek v roce 2010 nebo 2015. Hodnocení nejistého zaměstnání využívá sedm ukazatelů, a to dočasné zaměstnání, doba trvání smlouvy kratší než jeden rok, nepředvídatelnost plánu práce, nedobrovolný částečný úvazek, nízké informace o rizicích bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, nízký výdělek (mzda nižší než 60 % průměrné mzdy) a vícenásobné zaměstnání. Jejich zjištění, zaměřená na identifikaci opatření, která souvisejí s nechtěnou sexuální pozorností a sexuálním obtěžováním v práci, naznačují, že při nejistém zaměstnání jsou jedinci vystaveni nežádoucímu sexuálnímu nátlaku na pracovišti více než pracovníci v jistých podmínkách, což potvrzuje i jiný výzkum provedený Fedorovou a kol. (2018). Nejpostiženějšími pracovníci jsou ženy, pracovníci bez autority, osoby s nižší důvěryhodností a osoby žijící ve východoevropských

a jihoevropských zemích, u kterých je zřetelné nerovnoměrné rozdělení neformálního zaměstnání (Puig-Barrachina et al., 2014).

Politické nástroje, které mají zabránit neformálnímu zaměstnávání pracovní síly, zůstávají ve většině zemí OECD na okraji pozornosti státní správy. Přesto se zdá, že změny v daňové politice a deregulacích státu dokládají jejich budoucí přínos (Feld, Schneider 2010). Ihrig a Moe (2004) analyzují vliv daňových sazeb a donucovacích politik na rozsah neformálního zaměstnání. Tvrdí, že malé změny v daňové sazbě vedou k měřitelným změnám ve velikosti tohoto sektoru; prosazení jejich malých změn však mají zanedbatelné přínosy. Na základě svých výsledků navrhnou kombinovat snížení daňové sazby se zvýšeným vymáháním a sankcemi jako účinné nástroje pro snižování neformálního zaměstnávání. Podobné výsledky prezentuje rovněž Saracoglu (2020), když analyzuje dopady přísnějšího prosazování pracovních zákonů v Turecku a odrazování prostřednictvím pokut na podíl neformálního zaměstnávání. Tvrdí, že v ekonomice s rostoucí akumulací kapitálu klesá nejistota v pracovních vztazích postupně a přirozeně.

Williams a Kavaoglu (2020) charakterizují neformální zaměstnání v EU v souvislosti s pandemií COVID-19. Doporučují prosadit iniciativu ve prospěch osob postižených zavíráním pracovišť a omezením pohybu. Na základě průzkumu Eurobarometru z roku 2019 týkajícího se nehlášené práce v Evropě argumentují, že jeden z 132 evropských občanů se zcela spoléhá na nehlášené výdělků. S hrozbou snížených příjmů neformálních sektorů pro některé skupiny obyvatel a vzhledem k neschopnosti neformálních pracovníků získat dočasnou finanční podporu může iniciativa dobrovolného zveřejnění dosud nehlášené práce přivést nevidované podniky a pracovníky do deklarované ekonomiky, aby získali ochranu státních orgánů a přístup k dočasné finanční podpoře za podmínky, že zveřejní svou předchozí nehlášenou práci.

### **3.3 Výzvy pro udržení kvality pracovního života**

Stárnutí populace je dlouhodobým problémem evropských ekonomik s negativním dopadem na státní rozpočet a udržitelnost důchodových systémů (Galic, Kovacic, Vehovec, 2019). V ČR – stejně jako v ostatních státech CEE - část pracovní síly v produktivním věku odchází do předčasného důchodu. Je nutné analyzovat, nakolik zde hraje svou roli kvalita pracovního života zaměstnanců 50+, pokud nemají jistotu práce, cítí se ohroženi mladými a technicky zdatnějšími spolupracovníky, v zaměstnání ztrácí autonomii a zároveň nemají přístup k dalšímu vzdělávání či rekvalifikaci.

V době ekonomického růstu stres v práci a nejistota práce patří mezi rozhodné důvody, které ovlivňují rozhodnutí zaměstnanců změnit zaměstnavatele a jsou příčinou fluktuace (Chegini, Jafarabadi, Kakeman, 2019). Ekonomika postižená opatřeními díky COVID-19 znamená pro zaměstnance v produktivním věku další obavy, jako je mít práci či získat novou na srovnatelné kvalifikační úrovni. Stres v práci a nejistota zaměstnání snižují kvalitu pracovního života, ovšem vnímání kvality pracovního života se liší podle věkových skupin zaměstnanců, pohlaví, příslušnosti k migrantům či minoritám ve většinové společnosti. Pozornost bývá věnována šikaně manažerů na pracovišti (mobbing) vůči ženám, příp. dalším skupinám zaměstnanců, kteří jsou jiní, protože má vliv na kvalitu pracovního života a může dlouhodobě ovlivnit soukromý život jedince (Kara, Kim, Uysal, 2018).

Organizace a profily pracovní motivace jejich zaměstnanců jsou spolu provázané. Nedávný výzkum mezi zaměstnanci ve Francii ukazuje, že čím větší je autonomní profil motivace pracovníků, tím větší je jejich angažovanost, vyšší kvalita pracovního života, pracovní spokojenost, nižší obava o ztrátu práce a nižší úroveň vyhoření ve srovnání s těmi, kteří mají nízkou úroveň autonomní motivace, jinými slovy, jejich motivace k práci silně závisí na vnějším prostředí (Gillet et al, 2018).

### **3.4 Organizace pracovní doby**

Směnová práce může mít významný vliv na kvalitu pracovního života. V pracovní legislativě jsou zakotveny normy a pravidla pro prevenci potenciálně negativních důsledků směnové práce a zásady vedoucí ke zlepšení BOZP.

Přístupy k organizaci pracovní doby jsou v podstatě tři a každý z nich představuje určitou míru participace zaměstnanců na řízení lidských zdrojů. Pracovní doba ve směnných režimech se tradičně stanoví bez ohledu na inovace technologií. Zaměstnanci ve výrobě, dopravě, logistice, obchodu, zdravotnictví a sociálních službách zpravidla nemají možnost pracovat v nějakém schématu flexibilní pracovní doby. Zaměstnavatelé považují nové přístupy k plánování pracovní doby jako časově a finančně náročnou administrativu. V řízení lidských zdrojů jsou inovace v organizaci pracovní doby na okraji zájmu, a to i přesto, že zvyšují produktivitu, flexibilitu a zaměstnanci hodnotí časovou flexibilitu jako nejdůležitější faktor pracovní spokojenosti, protože jim umožňuje sladit pracovní a rodinný život. Protipólem tradičního plánování směn je individuální plánování pracovní doby (samoplánování, self-rostering) nebo její plánování útvarem, příp. plánování pracovní doby týmem. Individuální plánování má pozitivní vliv

na angažovanost, zvyšuje pracovní motivaci a přináší vyšší efektivnost využití pracovní doby (Silvestro, Silvestro, 2000).

Personální plánování a organizace pracovní doby patří mezi klíčové personální procesy. Zaměstnavatelé musí zajistit výkon práce v různých směnách, aby uspokojili požadavky zákazníků a poskytovali služby v režimu 24/7. Při plánování směn musí respektovat pracovní legislativu, závazky plynoucí z kolektivních smluv a rostoucí měrou také individuální potřeby zaměstnanců. Tento trend je součástí udržitelného řízení lidských zdrojů a vytváří flexibilní směnovou práci, např. v dopravě, výrobě, call centrech, zdravotnictví a sociálních službách (Kletzander, Musliu, 2020), takže směny jsou personálně zajištěné a zároveň jsou uspojené individuální požadavky a zákonná omezení (Komarudin et al., 2020).

Dopady směnové práce zahrnují řadu negativních problémů, jako jsou poruchy spánku, nespavost, zdravotní potíže a pokles produktivity, tendence kompenzovat nedostatek spánku alkoholem a drogami aj. (Rajaratnam, Arendt, 2001). Akerstedt et al. (2002) uvádějí, že stres a sociální situace na pracovišti výrazně podmiňují poruchy spánku a zhoršené probouzení a že nedostatek schopnosti odpoutat se od práce ve svém volném čase může mít zásadní souvislost mezi stresem a spánkem. Drake et al. (2004) tvrdí na základě výsledků svého výzkumu zaměřeného na prevalenci a důsledky směnové práce, že pracovníci ve směnných režimech mající poruchy spánku jsou vystaveni riziku významné behaviorální a zdravotní morbidity, která souvisí s jejich příznaky spánku a bdění. Výzkum věnovaný lékařské péči zaměstnancům uvádí, že napjaté termíny, tlak na výkon, práce o víkendech a nedostatek autonomie v pracovní době koreluje s jejich pracovní nepohodou (Karhula et al., 2020).

Výzkum a projekty zaměřené na individuální plánování pracovní doby s využitím počítačů existují od 50. let 20. století. Během posledních dvaceti let se výzkum rozšířil na další související personální procesy, jako je personální plánování a nábor zaměstnanců (Ernst et al., 2004). Podstata inovativního přístupu spočívá v tom, že požadavky, jaký počet pracovníků potřebných na směnu a pracovní den plánovacího období mohou nahradit požadavky na časové intervaly, které určují personální požadavky na den, od kolika do kolika má být personál na pracovišti (Burke et al., 2006). Hart, Bowman, a Mallet (2020) provedli analýzu množství času, jaký jednotlivci a domácnosti věnují placenému zaměstnání, péči o domácnost a rodinu, spánku a osobním věcem a tvrdí, že když byla jejich časová a příjmová kapacita příliš nízká, byly ohroženy povinnosti neformální péče pracovníků, sociální vztahy a zdraví.

Výhody z individuálního plánování pracovní doby mají jak zaměstnanci, tak zaměstnavatelé. Lze je shrnout následovně:

- pravidelné individuální plánování je spojováno se spokojeností s pracovní dobou a působí jako prostředek fyzicky i psychicky vyrovnat se s nároky práce ve směnách osobní (Ingre et al., 2012),
- časová flexibilita ponechaná plně v kompetenci zaměstnance vede k dobrému sladění směnové práce s rodinným/osobním životem; na druhé straně způsobuje, že zaměstnanci ztrácejí pracovní kontakty mezi sociálními skupinami, nezažívají atmosféru na pracovišti, vč. forem vedení lidí, a přicházejí o vzájemnou důvěru a podporu (Buerger, Nachreiner, 2018),
- při personálním plánování jsou požadavky na pracovní pozici a počet zaměstnanců realističtější a zlepšuje se sociální klima na pracovišti, a to zejména v případech, kdy implementace individuálního plánování nevede k zásadním změnám v organizaci pracovního a rodinného života zaměstnanců (Hansen et al., 2015),
- nástroje ICT pro plánování pracovní doby směnových zaměstnanců zlepšuje work-life balance (Albertsen et al., 2014).

Individuální plánování pracovní doby v ČR je novým konceptem. Mapování situace a názorů na směnovou práci a její organizaci bylo předmětem dotazníkového průzkumu v období od ledna do prosince 2019 (Urban, Dvorakova, Krastinš, 2020). Počet respondentů byl celkem 1 049, z toho mužů 657 a žen 392. Respondentů z Prahy bylo 103, z Čech 560 a Moravy 386. Největší podíl respondentů pracoval ve výrobě (31 %), následovaly služby a obchod (18 %) a zdravotnictví (10 %). V osmihodinové směně pracovalo 49 % dotázaných a 12ti hodinové směně 40 %. Vybrané výsledky průzkumu – viz Tab. 4 a Tab. 5, shrnutí výsledků dotazníkového průzkumu – viz Příloha 1.

**Tab. 4. Výhody směnové práce**

Jaké výhody má směnová práce?	Respondentů (%)	Jaké další výhody nebo příležitosti nabízí zaměstnavatel při směnové práci?	Respondentů (%)
Volno během typického pracovní týdne	58,3	Částečný pracovní úvazek	20,8
Možnost zařídit si podle směny věci dopoledne nebo odpoledne	52,0	Vlastní výběr směny (individuální plánování)	14,7
Příplatky za práci o svátcích, víkendu, za noční práci	50,0	Možnost změnit si směny	52,1
Možnost práce přesčas	22,4	Možnost využít konto	17,1



		pracovní doby	
Méně dojížděky do zaměstnání při 12ti hodinové směně	22,1	Výběr modelu směnové práce nebo délky směny	9,1
Více než dva volné dny po sobě	31,2	Sick days	12,1
Jiné	3,4	Jiné	12,2
Celkem	1 049	Celkem	1 049

Zdroj: Urban, R., Dvorakova, Z., Krastinš, U. (2020).

**Tab. 5. Negativní aspekty směnové práce**

Co nejvíce vadí na modelu směnové práce?	Respondentů (%)	Uspokojuje zaměstnavatel potřeby zaměstnanců při plánování směn?	Respondentů (%)
Práce o víkendech	26,9	Ano, kdykoliv zaměstnanec potřebuje.	29,8
Noční práce	26,0	Ano, někdy, pokud to nenaruší pracovní proces.	41,8
Tlak pracovat přesčas	14,1	Pouze ve výjimečných případech	21,4
Neschopnost sladit směny se soukromým životem nebo fyzickou kondicí	33,1	Nikdy	7,1
Celkem	1 049	Celkem	1 049

Zdroj: Urban, R., Dvorakova, Z., Krastinš, U. (2020).

Respondenti uvádějí, že směnová práce jim způsobuje některé psychosomatické problémy, a to únavu (66,6 %), duševní podráždění/depresi (27,4 %), poruchy spánku (43,6 %), anorexii/nevolnost/poruchy trávení (11,1 %), bolesti hlavy (24,5 %) a jiné (9,8 %). Průzkum ukazuje, že 94,7 % dotázaných by vyhovovalo plánovat si všechny směny nebo alespoň některé z nich podle svých potřeb.

## 4 Kvalitativní výzkum

### 4.1 Fokusní skupina

Kvalitativní výzkum umožňuje získat vhled do problému, jaký mají subjekty aktivně zapojené do jeho identifikace a řešení. Fokusní skupina se uskutečnila online prostřednictvím Zoom dne 20. listopadu 2020 a trvala 90 minut. Účastníků bylo šest – dva vedoucí zaměstnanci, dva personalisté,

jedna HR manažerka a jeden spolumajitel středně velké firmy. Cílem bylo hledat zjistit:

- Jak hodnotí faktory, které ovlivňují kvalitu pracovního života?
- Jaké praktiky personálního řízení/řízení lidských zdrojů považují za žádané?
- Jaké personální procesy jsou nejvíce žádané pro zlepšení kvality pracovního života?

Účastníci fokusní skupiny chápou kvalitu pracovního života jako systematické úsilí zaměstnavatele ovlivnit pracovní podmínky a prostředí, ve kterém zaměstnanci vykonávají svou práci, a zároveň zajistit celkovou efektivnost firmy. Na základě svých pracovních zkušeností jsou přesvědčeni, že nezáleží na tom, pro jak velkého zaměstnavatele člověk pracuje. Záleží na flexibilitě pracovních podmínek, především na nastaveném režimu pracovní doby. Flexibilní pracovní dobu považují za přínos – jak pro zaměstnavatele, tak zaměstnance, kteří jsou spokojenější s prací, mají nižší fluktuaci i nižší pracovní neschopnost.

Vedoucí i personalisté se shodují na několika příčinách nerovnováhy mezi pracovním a soukromým životem. Vidí, že společenská očekávání a tlak sociální skupiny stanoví pracovníkovi nerealistické cíle, což způsobuje zbytečný stres. Setkávají se s tím, že zaměstnanci cítí obavy a úzkost, když mají nižší výdělků nebo neplní své rodinné povinnosti. Jsou svědky toho, že někteří jedinci si kladou extrémní a nesmyslné ambice ohledně své práce, které vycházejí z jejich vnitřních motivů nebo potřeby společenského uznání a úspěchu. Při nenaplnění těchto ambic se pak snaží neúspěchy skrývat, vyhýbají se lidem a nakonec se stávají cyničtí a nešťastní. Dalším neduhem dneška je podle nich zoufalá snaha dosáhnout dokonalosti – mít okouzlující život, jaký prezentují sociální média o životě, jaký vedou jiní lidé a celebrity. Domnívají se, že ve společnosti roste deprese a syndrom vyhoření, ale přitom se bere jako nepřijatelná slabost jedince hovořit o tom či se k nim přiznat. V důsledku jsou tyto problémy ignorované, lidé je nesdílejí s ostatními a nehledají terapii; jejich nejsnadnějším únikem bývá užívání psychofarmak, alkoholu či jiných návykových látek.

Personální řízení/řízení lidských zdrojů má podle jejich názoru zajistit, resp. personalisté být spoluaktérem v dialogu mezi nadřízenými a podřízenými, a to:

- spravedlivé a adekvátní odměňování,
- bezpečné pracovní podmínky a ochranu zdraví na pracovišti,
- další vzdělávání a rozvoj zaměstnanců,
- příležitosti k rozvoji kariéry,

- sociální integraci do týmu,
- optimalizaci organizace práce,
- péči o zaměstnance,
- participaci zaměstnanců na zlepšení kvality pracovního života.

Fokusní skupina se shoduje na charakteristikách zaměstnavatele, pro jakého lidé chtějí pracovat. Ideální zaměstnavatel má

1. spravedlivě ocenit vykonanou práci,
2. poskytovat příležitosti pro profesní i osobní růst,
3. vytvářet přátelské a kooperující prostředí,
4. dávat pocit, že firma je pro zaměstnance druhým domovem,
5. ve vedení kvalitní lídry – profesionály s lidskou tváří,
6. moderní technologie a postupy,
7. ochotu zdravě riskovat,
8. atmosféru vzájemné důvěry.

Češi neradi dojíždějí za prací, na začátku Covidu řada zaměstnanců v administrativě uvítala práci z domova. Personalisté mají za to, že nabídka takové práce firmě usnadnila nábor zaměstnanců na některé dosud obtížně obsazované pozice a vedla k vyšší produktivitě, protože se snížily ztráty času na dojíždění a došlo k lepší efektivnosti využití kancelářských prostor. Postupně ovšem zjišťují, že nevýhodou distanční práce je snížení synergie, ke které dochází, když jsou pracovníci fyzicky blízko sebe.

Po zkušenostech s nucenými přestávkami v práci v době od března do listopadu 2020 HR manažerka uvažuje o změnách do budoucnosti, zejména v oblasti plánování režimů práce a péče o zaměstnance. Pokud distanční práce pro administrativní zaměstnance bude ve firmě trvalou součástí pracovních podmínek a bude využívána jako jeden z nástrojů pro nábor a stabilizaci, tak si představuje si, že ji lze uplatnit jako součást dobře naplánovaného životního stylu s přiměřeným časem na soukromé věci. Plánuje navrhnout několik zlepšení:

- analyzovat možnosti zavedení samoplánování směnové práce manuálních pracovníků,
- udělat průzkum mezi zaměstnanci ohledně objednávek potravin online a v případě většinového zájmu o tento benefit, vyhodnotit jeho ekonomickou náročnost,
- do podnikového vzdělávání zařadit nabídku nějakého tréninku, který může upravit rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem a uvolnit od stresu, např. denní fyzické cvičení, meditace.“

## 4.2 Případové studie

Případové studie jsou zpracovány na základě řízených nestructurovaných rozhovorů se dvěma vlastníky, kteří jsou zároveň vrcholovými manažery.

### Případová studie 1.

Radovan, 57, vlastní několik firem, které podnikají v sektoru ICT a poskytování konzultantských služeb klientům ze států EU. Společnosti spadají z hlediska počtu zaměstnanců do segmentu malých firem. Jejich prosperita a konkurenceschopnost je silně závislá na lidském kapitálu, participativním vedení lidí, vzdělávání a rozvoji pracovníků, podpoře entuziasmu a spravedlivé odměňování za pracovní výkon.

Během dvaceti let podnikání se naučil nabrat schopné lidi, motivovat je a stabilizovat. Operativní řízení lidí postupně delegoval na vedoucí týmů, resp. řídicího partnera. Klíčové personální procesy, jako je výběr vrcholových vedoucích, hodnocení jejich přínosu a nastavení pravidel pro odměňování, zůstávají v pravomoci majitele.

Ve svých společnostech usiluje o zavádění a uplatňování personálních praktik, které jsou transparentní a sledují dosažení jak hospodářských výsledků, tak pracovní spokojenosti zaměstnanců. Jsou založené na zdůvodněných kritériích pro hodnocení práce a ocenění pracovního výkonu. Zároveň na pracovištích je vytvořena vysoká úroveň pracovního prostředí z pohledu BOZP a nabízeny podmínky pro sladění práce s rodinným životem. Záměrem je vyjít vstříc potřebám zaměstnanců a snížit důvody jejich fluktuace. V kontextu trhu práce v Praze a Středočeského kraje sleduje vývoj mzdových relací a benefitů, aby udržel výše mezd na nadprůměrné úrovni.

Od zaměstnanců očekává dostatečné znalosti (odborné i všeobecné), dostatek zkušeností, nadšení, dynamiku, pocit sounáležitosti, zapojení do práce a ochotu učit se nové věci, přizpůsobivost a otevřenost inovativním myšlenkám, sebekontrolu nad emocemi, schopnost pracovat pod tlakem a v týmu. Akcent klade na sebevzdělávání, celoživotní rozvíjení osobnosti, flexibilní pracovní dobu a férové pracovní vztahy mezi nadřízeným a podřízenými.

I když jeho firmy jsou malé s plochou organizační strukturou, zastává názor, že každé zaměstnání má nabízet příležitosti k rozvoji kariéry a osobnosti. Kariérní vyhlídky jsou motivačním faktorem, který považuje za důležitý ke zlepšování kvality pracovního života. V jeho případě jako zaměstnavatele jde o nastavení podmínek a příležitostí, aby dobré výkony doznaly větší uznání ze strany vedení, aby pracovní atmosféra byla otevřená s přímým jednáním, bez neupřímností a falešných slov a aby pracovní

výsledky byly odpovídajícím způsobem odměněny jak finančně, tak nefinančně. Rozvoj osobnosti staví na tom, že obsah práce je zajímavý, umožňuje zaměstnanci rozšiřovat si nebo prohlubovat znalosti, generuje výzvy, jako je možnost zkoušet nové věci, dělat inovace a vytvářet si nové kontakty.

Zvládnuté řízení lidí se mu pak projevuje ve štěstí a zdraví zaměstnanců a jejich nulové fluktuaci.

## **Případová studie 2.**

Pavel, 57 let, managing partner nadnárodní firmy, která se specializuje na poradenství v oblasti řízení lidských zdrojů, zejména na vzdělávání a rozvoj. Společnost působí v sedmi evropských státech a má pět poboček mimo Evropu. Klientům v ČR poskytuje tréninky soft skills, assessment a development centra, koučování, tvorbu a implementaci podnikových kompetenčních modelů. Česká pobočka patří do segmentu mikropodniků, působí zde od roku 1993 a klienty má v Česku, na Slovensku a v německy mluvících státech. Na českém trhu s firemním vzděláváním má výbornou reputaci. Český tým tvoří konzultanti z kulturně různorodého prostředí, hovoří plynule anglicky. Kromě nich se využívá rozsáhlá síť nezávislých poradců. Každá dceřiná společnost dostává podporu od mateřské centrály v Portugalsku, využívá sdílení know-how a ICT služby zabezpečené centrálou. V současnosti jsou evropské pobočky postiženy důsledky opatření v souvislosti s pandemií COVID-19. Upravují a inovují své portfolio tréninků měkkých dovedností (soft-skills) a nabízejí online školení.

Pavel považuje práci za nedílnou součást každodenního života, protože jde o zdroj našeho živobytí, dává příležitosti ke kariéře nebo podnikání. V práci trávíme minimálně osm hodin denně a ovlivňuje kvalitu života. Měla by proto přinést pracovní spokojenost, dát klid, vést k uspokojení, že jsme odvedli úkol, jak se očekává, bez jakýchkoliv nedostatků, a že čas v práci jsme strávili plodně, konstruktivně a účelně. I když v práci děláme o malé krůčky ve svém celoživotním snažení k vytčenému cíli, má na konci každého dne dát uspokojení a radost těšit se na další den.

Kvalitu pracovního života chápe jako nalezení rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem, kdy, kde a jaká spoluodpovědnost existuje a udržuje se na obou stranách pracovního vztahu za to, aby si lidé mohli užít optimální kvalitu života. Rovnováha mezi prací a soukromým životem může být podle něho dosažena, když je právo jedince na

plnohodnotný život v práci a mimo ni akceptováno a respektována jako norma, ze které mají prospěch jednotlivci, ekonomika a společnost.

Pracovní režim konzultantů před pandemií a během ní je postavený na flexibilní pracovní době, protože konzultanti musí vyjít vstříc časovým požadavkům klientů. Vzhledem ke tomu, že klienti čekají na normalizaci života po Covidu, tak posouvají tréninky na dobu po skončení nouzových opatření.

Při hodnocení distančního vzdělávání dospělých vychází z premisy, že každý na pracovišti musí jednat se šéfem, spolupracovníky na stejné úrovni, příp. také s podřízenými. Kromě toho někteří zaměstnanci jsou v interakci s vnějšími klienty. Psychický a emoční stres z práce a s ní souvisejících vztahů způsobují škody na fyzickém a duševním zdraví jedince, proto sociální vztahy vyžadují vysokou obezřetnost, chladnou povahu, taktost, humor, laskavost, diplomacii a citlivost. Online tréninky sociálních dovedností považuje za nevhodné pro rozvoj zaměstnanců, zejména pokud jde o rozvoj sociální interakce a komunikace, řešení problémů v týmu a rozvoj týmové práce.

V současné situaci konzultanti pracují na nových kurzech, vzdělávají se, příp. hledají uplatnění na částečný pracovní úvazek v jiném oboru ekonomické činnosti. Krédem je zvládnout nedostatek zakázek a udržet počet pracovních míst. Celoživotní kariéra konzultanta vyžaduje aktualizovat znalosti, rozvíjet dovednosti a schopnosti, mít nadhled, odolnost a vytrvalost, ochotu učit se, přizpůsobit se a mít pozitivní přístup ke změnám.

## **Závěr**

Nejméně analyzovaná část udržitelného řízení lidských zdrojů je sociální udržitelnost. Klíčovou roli v HRM při zvládnání výzev globální ekonomiky musí hrát inovace v dalším vzdělávání a rozvoji zaměstnanců. Organizační předpoklady pro budování tvůrčí atmosféry zahrnují přátelské prostředí a sdílení znalostí, vztahy založené na důvěře a spolupráci mezi nadřízenými a podřízenými, poskytování neformální zpětné vazby o pracovním výkonu, široký a otevřený přístup k učení bez limitů státních hranic a nabídka příležitostí k využití nových kompetencí v práci.

Zlepšení kvality pracovního života umožňuje individuální plánování pracovní doby (self-rostering). Převládající praxe v plánování směn (nejen v ČR) ukazuje na nutnost změnit přístup k plánování požadavků na počet a strukturu personálu. Tlak na optimalizaci personálního plánování a organizaci pracovní doby povede k plánování směn podle návrhů zaměstnanců. Jeho výhody dokazují zkušenosti firem, především ze

skandinávských států, které mohou být inspirací pro české manažery. V současnosti jsou k dispozici softwarové programy pro jednoduchou implementaci a používání self-rosteringu pro jakékoliv pracoviště, kde se pracuje na směny. Samoplánování práce podnítl diskuze o flexibilních režimech práce a flexibilních formách zaměstnání včetně jeho pozitivních důsledků ke zlepšení kvality pracovního života na pracovištích se směnovou prací. Průzkum mezi zaměstnanci a manažery českých podniků v roce 2019 o organizaci pracovní doby dokládá změny postojů k flexibilním režimům práce a vysoký zájem zaměstnanců o samoplánování směn.

## Zdroje

Akerstedt, T., Knutsson, A., Westerholm, P., Theorell, T., Alfredsson, L., Kecklund, G. (2002). Sleep disturbances, work stress and work hours – A cross-sectional study. *Journal of Psychosomatic Research*, 53(3), 741-748. [https://doi.org/10.1016/S0022-3999\(02\)00333-1](https://doi.org/10.1016/S0022-3999(02)00333-1)

Albertsen, K., Garde, A.H., Nabe-Nielsen, K., Hansen, A.M., Lund, H., Hvid, H. (2014). Work-life balance among shift workers: results from an intervention study about self-rostering. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 87(3), 265-274. <https://doi.org/10.1007/s00420-013-0857-x>

Amrutha, V.N., Geetha, S.N. (2020). A systematic review on green human resource management: implications for social sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 247, 119131.

Arendt, L., Grabowski, W., Kukulak-Dolata, I. (2020). County-level patterns of undeclared work: An empirical analysis of a highly diversified region in the European Union. *Social Indicators Research*, 149(1), 271-295. <https://doi.org/10.1007/s11205-019-02243-4>

Arnold, D., Bongiovi, J.R. (2013). Precarious, informalizing, and flexible work: Transforming concepts and understandings. *American Behavioral Scientist*, 57(3), 289-308. <https://doi.org/10.1177/0002764212466239>

Banks, G.C., Woznyj, H.M., Wesslen, R.S., Frear, K.A., Berka, G., Heggstad, E.D., Gordon, H.L. (2019). Strategic recruitment across borders: an investigation of multinational enterprises. *Journal of Management*, 45, 476-509.

Benach, J., Solar, O., Vergara, M., Vanroelen, C., Santana, V., Castedo, A., Ramos, J., Muntaner, C. (2010). Six employment conditions and health inequalities: A descriptive overview. *International Journal of Health Services*, 40(2), 269-280. <https://doi.org/10.2190/HS.40.2.g>

- Buerger, B., Nachreiner, F. (2018). Individual and organizational consequences of employee-determined flexibility in shift schedules of police patrols. *Police Practice and Research*, 19(3), 284-303. <https://doi.org/10.1080/15614263.2017.1419130>
- Burke, E.K., De Causmaecker, P., Petrovic, S., Vanden Berghe, G. (2006). Metaheuristics for handling time interval coverage constraints in nurse scheduling. *Applied Artificial Intelligence*, 20(9), 743-766. <https://doi.org/10.1080/08839510600903841>
- Chams, N., J. Garcia-Blandon, J. (2019). On the importance of sustainable human resource management for the adoption of sustainable development goals. *Resources Conservation and Recycling*, 141, 109-122.
- Chao, H.C., Morrison, A.M., Wu, B.H. (2019). All work, and no play? Antecedents of the leisure involvement of Taiwan expatriate managers in Mainland China. *International Journal of Manpower*, 40, 1215-1238.
- Chegini, Z., Jafarabadi, M.A., Kakeman, E. (2019). Occupational stress, quality of working life and turnover intention amongst nurses. *Nursing in Critical Care*, 24(5), 283-289. <https://doi.org/10.1111/nicc.12419>
- Cuguero-Escofet, N., P. Ficapal-Cusi, P., Torrent-Sellens, J. (2019). Sustainable human resource management: how to create a knowledge sharing behavior through organizational justice, organizational support, satisfaction, and commitment. *Sustainability*, 11, 5419.
- Curzi, Y., Fabbri, T., Scapolan, A.C., Boscolo, S. (2019). Performance appraisal and innovative behavior in the digital era. *Frontiers in Psychology*, 10, 1659.
- Dastmalchian, A., Bacon, N., McNeil, N., Steinke, C., Blyton, P., Kumar, M.S., Bayraktar, S., Auer-Rizzi, W., Bodla, A.A., Cotton, R., et al. (Jan 2020). High-performance work systems and organizational performance across societal cultures. *Journal of International Business Studies*.
- Drake, C.L., Roehrs, T., Richardson, G., Walsh, J.K., Roth, T. (2004). Shift work sleep disorder: Prevalence and consequences beyond that of symptomatic day workers. *Sleep*, 27(8), 1453-1462. <https://doi.org/10.1093/sleep/27.8.1453>
- Ernst, A.T., Jiang, H., Krishnamoorthy, M., Owens, B., Sier, D. (2004). An annotated bibliography of personnel scheduling and rostering. *Annals of Operations Research*, 127(1-4), 21-144. <https://doi.org/10.1023/B:ANOR.0000019087.46656.e2>



Erthal, L. Marques, (2018). National culture, and organizational culture in lean organizations: a systematic review. *Production Planning & Control*, 29, 668-687.

Fedorova, A., Gatti, M., Menshikova, M., Koropets, O. (2018). Gender Differences in Employees' Evaluations of the Toxic HRM Practices, In Azevedo, A., Mesquita, A. (Eds.). *Proceedings of the International Conference on Gender Research (ICGR 2018)*, ISCAP, Porto, PORTUGAL, 12-13 April, 136-143.

Feld, L.P., Schneider, F. (2010). Survey on the Shadow Economy and Undeclared Earnings in OECD Countries. *German Economic Review*, 11(2), 109-149. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0475.2010.00509.x>

Furusawa, M., Brewster, Ch. (2018). Japanese self-initiated expatriates as boundary spanners in Chinese subsidiaries of Japanese MNEs: Antecedents, social capital, and HRM practices. *Thunderbird International Business Review*, 60, 911-919.

Galic, Z., Kovacic, P., Vehovec, M. (2019). Quality of working life among 50+ employees across the EU: A double jeopardy for Croatian older workers. *Drustvena Istrazivanja*, 28(1), 69-87. <https://doi.org/10.5559/di.28.1.04>

Gillet, N., Fouquereau, E., Vallerand, R.J., Abraham, J., Colombat, P. (2018). The role of workers' motivational profiles in affective and organizational factors. *Journal of Happiness Studies*, 19(4), 1151-1174. <https://doi.org/10.1007/s10902-017-9867-9>

Gooderham, P., Fenton-O'Creevy, M., Croucher, R., Brookes, M. (2018). A multilevel analysis of the use of individual pay-for-performance systems. *Journal of Management*, 44, 1479-1504.

Gu, F., Nolan, J., Rowley, Ch. (Dec 2019). Organizational justice in Chinese banks: understanding the variable influence of guanxi on perceptions of fairness in performance appraisal. *Asia Pacific Business Review*.

Guerci, M., Decramer, A., Van Waeyenberg, T., Aust, I. (2019). Moving beyond the link between HRM and economic performance: a study on the individual reactions of HR managers and professionals to sustainable HRM. *Journal of Business Ethics*, 160, 783-800.

Hansen, A.M., Nabe-Nielsen, K., Albertsen, K., Hogh, A., Lund, H., Hvid, H., Garde, A.H. (2015). Self-rostering and psychosocial work factors – A mixed methods intervention study. *Applied Ergonomics*, 47, 203-210. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2014.10.006>

- Hart, A., Bowman, D., Mallet, S. (2020). Scheduling longer working lives for older aged care workers: A time and income capability approach. *Time & Society*, Article 0961463X20914099. <https://doi.org/10.1177/0961463X20914099>
- Hong, G., Kim, E. (2019). How to attract talented expatriates: the key role of sustainable HRM. *Sustainability*, 11, 5373.
- Ihrig, J., Moe, K.S. (2004). Lurking in the shadow: the informal sector and government policy. *Journal of Development Economics*, 73(2), 541-557. <https://doi.org/10.1016/j.jdeveco.2003.04.004>
- Ingre, M., Akerstedt, T., Ekstedt, M., Kecklund, G. (2012). Periodic self-rostering in shift work: correspondence between objective work hours, work hour preferences (personal fit), and work schedule satisfaction. *Scandinavian Journal of Work Environment & Health*, 38(4), 327-336. <https://doi.org/10.5271/sjweh.3309>
- Jaerlstrom, M., Saru, E., Vanhala, S. (2018). Sustainable human resource management with salience of stakeholders: a top management perspective. *Journal of Business Ethics*, 152, 703-724 (2018)
- Jiang, C.L., Yahiaoui, D. (2019). French multinational companies' HRM in China: strategic orientation and integration approaches. *Asia Pacific Business Review*, 25, 3-18.
- Kara, D., Kim, H., Uysal, M. (2018). The effect of manager mobbing behaviour on female employees' quality life. *Current Issues in Tourism*, 21(13), 1453-1467. <https://doi.org/10.1080/13683500.2015.1078298>
- Karabchuk, T., Soboleva, N. (2020). Temporary employment, informal work and subjective well-being across Europe: Does labor legislation matter? *Journal of Happiness Studies*, 21(5), 1879-1901. <https://doi.org/10.1007/s10902-019-00152-4>
- Karhula, K., Woehrmann, A.M., Brauner, C., Harma, M., Kivimaki, M., Michel, A., Oksanen, T. (2020). Working time dimensions and well-being: a cross-national study of Finnish and German health care employees. *Chronobiology International*. <https://doi.org/10.1080/07420528.2020.1778716>
- Kaufman, B.E. (2020). The real problem: the deadly combination of psychologization, scientism, and normative promotionalism takes strategic human resource management down a 30-year dead end. *Human Resource Management Journal*, 30, 49-72.

- Kletzander, L., Musliu, N. (2020). Solving the general employee scheduling problem. *Computers & Operations Research*, 113. Article UNSP 104794. <https://doi.org/10.1016/j.cor.2019.104794>
- Komarudin, De Feyter, T., Guerry, M.A., Vanden Berghe, G. (2020). The extended roster quality staffing problem: addressing roster quality variation within a staffing planning period. *Journal of Scheduling*, 23(2), 253-264. <https://doi.org/10.1007/s10951-020-00654-7>
- Kucera, D., Roncolato, L. (2008). Informal employment: Two contested policy issues. *International Labour Review*, 147(4), 321-348. <https://doi.org/10.1111/j.1564-913X.2008.00039.x>
- Loayza, N.V., Rigolini, J. (2011). Informal employment: Safety net or Growth engine? *World Development*, 39(9), 1503-1515. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2011.02.003>
- Macke, J., D. Genari, D. (2019). Systematic literature review on sustainable human resource management. *Journal of Cleaner Production*, 208, 806-815.
- Meuer, J., Kluike, M., Backes-Gellner, U., Pull, K. (2019). Using expatriates for adapting subsidiaries' employment modes to different market economies: a comparative analysis of US subsidiaries in Germany, the UK and Switzerland. *European Journal of International Management*, 13, 328-353.
- Nadeem, S., Raza, M., Kayani, N., Aziz, A., D. Nayab. (2018). Examining cross-cultural compatibility of high-performance work practices. *International Business Review*, 27, 563-583.
- Poisat, P., Mey, M.R., Sharp, G. (2018). Do talent management strategies influence the psychological contract within a diverse environment? *SA Journal of Human Resource Management*, 16, a1044.
- Puig-Barrachina, V., Vanroelen, C., Vives, A., Martínez, J. M., Muntaner, C., Levecque, K., Benach, J., Louckx, F. (2014). Measuring employment precariousness in the European Working Conditions Survey: the social distribution in Europe. *Work*, 49(1), 143-161. <https://doi.org/10.3233/wor-131645>
- Rajaratnam, S.M., Arendt, J. (2001). Health in a 24-h society. *Lancet*, 358(9286), 999-1005. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(01\)06108-6](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(01)06108-6)
- Reuter, M., Wahrendorf, M., Di Tecco, C., Probst, T.M., Chirumbolo, A., Ritz-Timme, S., Barbaranelli, C., Iavicoli, S., Dragon, N. (2020). Precarious employment and self-reported experiences of unwanted sexual attention and sexual harassment at work. An analysis of the European Working

Conditions Survey. *Plos One*, 15(5), e0233683. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0233683>

Roca-Puig, V. (2019). The circular path of social sustainability: an empirical analysis. *Journal of Cleaner Production*, 212, 916-924.

Sanders, K., Jorgensen, F., Shipton, H., Van Rossenberg, Y., Cunha, R., Li, X.B., Rodrigues, R., Wong, S.I., Dysvik, A. (2018). Performance-based rewards, and innovative behaviors. *Human Resource Management*, 57, 1455-1468.

Santana, M., Lopez-Cabrales, A. (2019). Sustainable development and human resource management: a science mapping approach. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26, 1171-1183.

Saracoglu, D.S. (2020). Do labour market policies reduce the informal economy more effectively than enforcement and deterrence? *Journal of Policy Modeling*, 42(3), 679-698. DOI: 10.1016/j.jpolmod.2020.01.010

Silvestro, R., Silvestro, C. (2000). An evaluation of nurse rostering practices in the National Health Service. *Journal of Advanced Nursing*, 32(3), 525-535. <https://doi.org/10.1046/j.1365-2648.2000.01512.x>

Stachova, K., Papula, J., Stacho, Z., Kohnova, L. (2019). External partnerships in employee education and development as the key to facing Industry 4.0 challenges. *Sustainability*, 11, 345.

Stankeviciute, Z., Savaneviciene, A. (2018). Designing sustainable HRM: the core characteristics of emerging field. *Sustainability*, 10, 4798.

Urban, R., Dvorakova, Z., Krastinš, U. (2020). Self-rostering for improving labor conditions. In Langhamrová, J., Vrabcová, J. (eds.). *The 13<sup>th</sup> International scientific conference RELIK 2020, Reproduction of Human Capital – mutual links and connections*. November 5-6, Prague, CR, 594-603. Dostupné z <https://relik.vse.cz/2020/download/pdf/297-Urban-Roman-paper.pdf>

Vallanti, G., Gianfreda, G. (2020). Informality, regulation, and productivity: do small firms escape EPL through shadow employment? *Small Business Economics*, <https://doi.org/10.1007/s11187-020-00353-9>

Williams, C.C. (2009). Formal and informal employment in Europe beyond dualistic representations. *European Urban and Regional Studies*, 16(2), 147-159. <https://doi.org/10.1177/0969776408101686>

Williams, C.C., Kavaoglu, A. (2020). The coronavirus pandemic and Europe's undeclared economy: Impacts and a policy proposal. *South East*

*European Journal of Economics and Business*, 15(1), 80-92.  
<https://doi.org/10.2478/jeb-2020-0007>