



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF MANAGEMENT

# NÁVRH NA ZLEPŠENÍ SLAĎOVÁNÍ PRACOVNÍHO A SOUKROMÉHO ŽIVOTA VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

THE PROPOSAL OF IMPROVEMENT OF WORK-LIFE BALANCE IN SELECTED COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. DANIELA MAJKUSOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. PhDr. MARTINA RAŠTICOVÁ,  
Ph.D.

BRNO 2015

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Majkusová Daniela, Bc.**

---

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

**Návrh na zlepšení slad'ování pracovního a soukromého života ve vybrané společnosti**

v anglickém jazyce:

**The Proposal of Improvement of Work-life Balance in Selected Company**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

KŘÍŽKOVÁ, Alena a Karel PAVLICA. Management genderových vztahů: postavení žen a mužů v organizaci. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2004. 155 s. ISBN 80-7261-117-8.

KŘÍŽKOVÁ, Alena. Životní strategie žen a mužů v řízení (a) podnikání. Vyd. 1. Praha: Sociologický ústav AV ČR, v. v. i., 2007. 175 s. ISBN 978-80-7330-125-5.

NAKONEČNÝ, Milan. Motivace lidského chování. Vyd. 1. Praha: Academia, 1997. 270s. ISBN 80-200-0592-7.

RAŠTICOVÁ, Martina. Efektivní přístupy k vedení diverzitních týmů v českých podnicích.

Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s. r. o., 2012. 141 s. ISBN 978-80-7204-809-0.

RAŠTICOVÁ, Martina. Česká žena mezi rodinou a profesí: leadership a management diverzitních týmů z genderové perspektivy. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s. r. o., 2011. 181 s. ISBN 978-80-7204-776-5.

SEIWERT, Lothar J a Brian TRACY. Jak sladit práci a osobní život: a udržet si tělesnou i duševní pohodu. 1. české vyd. Praha: Grada, 2011, 168 s. ISBN 978-80-247-4021-8.

Vedoucí diplomové práce: doc. PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2014/2015.

L.S.

---

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA  
Ředitel ústavu

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
Děkan fakulty

V Brně, dne 28.2.2015

## **Abstrakt**

Diplomová práce se zabývá problematikou sladování pracovního a soukromého života. Cílem diplomové práce je navrhnout opatření vedoucí k efektivnějšímu přístupu ke sladování pracovního a soukromého života ve vybrané společnosti. K vyřešení diplomového úkolu je nutno na základě teoretických východisek, studia vnitropodnikové dokumentace a dotazníkového šetření analyzovat možnosti sladování pracovního a soukromého života zaměstnanců vybrané společnosti.

## **Abstract**

This diploma thesis deals with the issue of work-life balance. The aim of the diploma thesis is to suggest recommendations to effective work-life balance in a chosen company. In order to solve the diploma problem, it is necessary to analyse the possibilities of work-life balance in a chosen company on the basis of theoretical findings, the study of company's documents and a questionnaire with chosen employees.

## **Klíčová slova**

sladování pracovního a soukromého života – management diverzity – gender - řízení lidských zdrojů

## **Keywords**

work-life balance – diversity management – gender – human resources management

## **Bibliografická citace**

MAJKUSOVÁ, D. *Návrh na zlepšení sladování pracovního a soukromého života ve vybrané společnosti*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015. 96 s. Vedoucí diplomové práce doc. PhDr. Martina Rašticová, Ph.D..

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 20. 5. 2015

.....

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala paní docentce Martině Rašticové za odborné vedení diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat zaměstnancům České spořitelny a.s., kteří se mnou v průběhu psaní diplomové práce spolupracovali. Velké poděkování patří mé rodině a příteli za podporu během celého studia.

# OBSAH

ÚVOD.....	7
CÍL PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	8
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	9
1.1 Řízení lidských zdrojů.....	9
1.1.1 Personální strategie a personální politika .....	9
1.1.2 Rozvoj lidských zdrojů a motivace pracovníků.....	11
1.1.3 Leadership a management pracovních týmů .....	13
1.2 Management diverzity.....	14
1.2.1 Vymezení pojmů diverzita.....	15
1.2.2 Diverzita a rovné příležitosti.....	16
1.2.3 Věková diverzita .....	18
1.2.4 Genderová diverzita .....	19
1.3 Sladřování pracovního a soukromého života.....	20
1.3.1 Východiska a historické souvislosti.....	21
1.3.2 Úrovně sladřování pracovního a soukromého života .....	22
1.3.3 Nástroje ke sladřování pracovního a soukromého života v organizacích .	24
1.3.4 Přínosy sladřování pracovního a soukromého života pro organizace .....	29
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	30
2.1 Představení společnosti .....	30
2.1.1 Základní údaje.....	30
2.1.2 Historie.....	31
2.1.3 Současná pozice na trhu.....	31
2.1.4 Předmět činnosti a nabízené produkty .....	33
2.1.5 Společenská odpovědnost .....	34



2.2	Výzkum .....	36
2.2.1	Cíl výzkumu.....	36
2.2.2	Metody výzkumu .....	36
2.3	Analýza vnitropodnikové dokumentace.....	37
2.3.1	Program Diversitas .....	37
2.3.2	Projekt Diverzita .....	43
2.3.3	Flexibilní formy práce .....	45
2.3.4	Zaměstnanecké benefity .....	50
2.3.5	Zhodnocení výsledků analýzy vnitropodnikové dokumentace.....	51
2.4	Rozhovor s HR projektovou specialistkou.....	51
2.5	Dotazníkové šetření.....	54
2.5.1	Charakteristika respondentů .....	55
2.5.2	Výsledky dotazníkového šetření .....	60
2.5.3	Zhodnocení výsledků dotazníkového šetření.....	71
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ .....	73
3.1	Školení pro manažery.....	73
3.2	Specialista/ka pro podporu péče o zaměstnance .....	74
3.3	Dětská skupina .....	76
3.3.1	Projekt: Dětská skupina „Brněnský Čáp“ .....	78
4	ZÁVĚR .....	83
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	85
	SEZNAM TABULEK .....	94
	SEZNAM OBRÁZKŮ .....	94
	SEZNAM GRAFŮ .....	94
	SEZNAM PŘÍLOH.....	96

## ÚVOD

Diplomová práce se zabývá problematikou sladování pracovního a soukromého života zaměstnanců. Toto téma je v současnosti velmi aktuální, neboť na trhu práce je po ženách i mužích požadována flexibilita, nezávislost a nezávaznost. Zároveň však společnost především od žen očekává, že se budou věnovat rodině. Tímto dochází ke vzniku napětí mezi zaměstnáním a rodinným životem. Toto napětí se nejen ženy, ale i muži snaží překonávat. Umět sladit pracovní a soukromý život je velmi obtížné, ale na druhou stranu velmi důležité a přínosné jak pro samotného zaměstnance, tak pro jeho zaměstnavatele, neboť kvalita soukromého života zaměstnanců se odráží v jejich motivaci a pracovním výkonu.

Diplomová práce je rozdělena do tří částí. První část práce se věnuje teoretickým východiskům sladování pracovního a soukromého života. Na začátku jsou vymezeny pojmy týkající se problematiky řízení lidských zdrojů a managementu diverzity. Následně je přiblížena oblast sladování pracovního a soukromého života z hlediska historického vývoje a jednotlivých úrovní sladování. V rámci firemní úrovně jsou charakterizovány jednotlivé nástroje na podporu sladování pracovního a soukromého života. Závěr kapitoly pak shrnuje jednotlivé přínosy sladování pro zaměstnance, zaměstnavatele i pro celou společnost.

Druhá část práce se zabývá analýzou současného stavu v oblasti sladování pracovního a soukromého života ve vybrané společnosti, konkrétně v pobočkové síti České spořitelny v Brně. Na úvod je vybraná společnost představena. Následně je popsána metodologie realizovaného výzkumu, prostřednictvím kterého jsou dále analyzovány možnosti sladování pracovního a soukromého života zaměstnanců.

V třetí části práce jsou na základě výsledků z provedeného výzkumu navržena konkrétní opatření, která by mohla přispět k efektivnějšímu přístupu ke sladování pracovního a soukromého života zaměstnanců vybraných poboček České spořitelny.

## **CÍL PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ**

Cílem diplomové práce je navrhnout opatření vedoucí k efektivnějšímu přístupu ke sladování pracovního a soukromého života ve vybrané společnosti. K vyřešení diplomového úkolu je nutno na základě teoretických východisek, studia vnitropodnikové dokumentace a dotazníkového šetření analyzovat možnosti sladování pracovního a soukromého života zaměstnanců vybrané společnosti.

V práci je použito několik vědeckých metod zkoumání. Lze jmenovat především metodu analýzy, syntézy a dedukce. K naplnění cíle práce je uplatněn smíšený výzkum. Pro sběr kvalitativních dat je použita analýza vnitropodnikové dokumentace a metoda polostrukturovaného rozhovoru. K získání kvantitativních dat je využito metody dotazování.

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Na úvod této kapitoly věnované teoretickým východiskům sladování pracovního a soukromého života je přiblížena problematika řízení lidských zdrojů. Dále je charakterizován management diverzity zaměřený především na věkovou a genderovou diverzitu. Problematice sladování je věnována samostatná podkapitola, která nastiňuje historické souvislosti a úrovně sladování. Zaměřuje se především na firemní úroveň, kde jsou charakterizovány jednotlivé nástroje na podporu sladování pracovního a soukromého života v organizacích.

## 1.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů neboli personální řízení lze podle Armstronga (2007, s. 27) definovat jako: „*strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejích cílů*“.

Cílem personálního řízení je zabezpečování jak kvantitativní, tak i kvalitativní stránky lidských zdrojů. V případě kvantitativní stránky jde o počet, věkovou a profesní strukturu a formální kvalifikaci pracovníků. Pokud hovoříme o kvalitativní stránce lidských zdrojů, máme na mysli výkonnost, tvořivost, motivaci a identifikaci pracovníků s cíli firmy (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, s. 5). Z toho vyplývá, že řízení lidských zdrojů lze představit jako: „*organizování procesu změn ve struktuře a kvalitě lidských zdrojů organizace v souladu s potřebami, které jsou dány požadavky ekonomického a sociálního okolí firmy i požadavky pracovníků*“ (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, s. 5).

### 1.1.1 Personální strategie a personální politika

Řízení lidských zdrojů v organizaci musí vycházet jak ze situace uvnitř, tak i vně organizace. Mezi vnější podmínky, které mají vliv na řízení lidských zdrojů, podle Kociánové můžeme zařadit:

- ekonomické vlivy (hospodářský cyklus, zaměstnanost atd.),
- kulturní a sociální vlivy,

- demografické vlivy,
- situace na pracovním trhu (úroveň mezd, dostupnost pracovních sil, mobilita pracovních sil, internacionalizace trhu práce atd.),
- ekologické vlivy,
- vládní politiku a legislativu,
- konkurenci na trhu,
- hodnotovou orientaci lidí (sociální potřeby, kvalifikační orientace atd.),
- rozvoj nové techniky a technologie (Kociánová, 2010, s. 14).

K vnitřním faktorům ovlivňující personální řízení patří:

- povaha činnosti organizace,
- politika, strategie a způsob řízení organizace,
- organizační struktura a velikost organizace
- geografické umístění,
- organizační kultura,
- technické a technologické vybavení organizace,
- ekonomická situace organizace,
- sociální, profesní a kvalifikační struktura pracovníků,
- obory ad. (Kociánová, 2010, s. 15).

Postavení personálního útvaru, jehož úkolem je řízení lidských zdrojů v organizaci, se odvíjí od toho, jaké funkce a odpovědnosti jsou na tuto oblast delegovány. K určení rozsahu a aktivit personální práce je zapotřebí stanovit personální politiku firmy, která musí odpovídat personální strategii.

Personální strategie podniku vymezuje základní cíle, kterých má být dosaženo v oblasti řízení lidských zdrojů z hlediska struktury i kvality. Odvíjí se od dlouhodobé strategie rozvoje podniku. Pro tyto aktivity by měla personální strategie ve své oblasti vytvářet předpoklady, které umožní realizovat podnikatelské záměry. Při formování personální strategie je důležité vycházet nejen z vnitřní situace firmy, ale i z jejího okolí.

Koncepční záměry z personální strategie jsou v praxi realizovány personální politikou, která představuje soubor zásad, metod a nástrojů, a je tak nedílnou součástí práce všech řídicích pracovníků (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, s. 15).

Personální politika se skládá z dílčích politik vztahujících se k určitým oblastem řízení lidských zdrojů. Může jít např. o politiku zaměstnanosti, vzdělávací politiku, politiku rozvoje pracovníků, politiku odměňování, politikou rozmisťování a uvolňování pracovníků, sociální politiku apod.

Za personální strategii a stanovení zásad personální politiky v organizaci odpovídá vrcholové vedení. Odpovědnost za vedení lidí, za realizaci personální práce nesou zejména linioví vedoucí. Personální útvar neboli personalisté pak zajišťují personální služby vedení organizace, vedoucím pracovníkům i jednotlivým zaměstnancům a komunikují ve své oblasti s institucemi mimo podnik (Kociánová, 2010, s. 17).

### **1.1.2 Rozvoj lidských zdrojů a motivace pracovníků**

Rozvoj lidských zdrojů ve firmě představuje běh na dlouhou trať, neboť je velmi těsně spojen s hodnocením a odměňováním pracovníků. Uvedené personální činnosti (hodnocení, odměňování, rozvoj) tvoří základ pro řízení výkonnosti lidí, tedy jejich pracovního výkonu. Na dosažení souladu mezi těmito činnostmi má vliv celá řada dalších podmínek, které jsou pro každou firmu specifické, jde především o firemní kulturu, strategii a organizační strukturu.

Rozvoj organizace a jejich zaměstnanců vede k vyšší výkonnosti celé firmy. Pro strategii organizačního rozvoje je typické zaměření se na změnu ve fungování celého podniku a jeho částí (týmu, oddělení apod.). Organizační rozvoj se vyznačuje rovněž společnou prací na konkrétních problémech za chodu podniku. Vzdělávání pracovníků zde má jen podpůrnou roli. Naproti tomu při strategii rozvoje jednotlivců mají vzdělávací aktivity velký význam. Tato strategie je založena na představě, že podnik je na dobré úrovni, pokud má odborně připravené jedince.

Za rozvoj lidských zdrojů v malých podnicích zodpovídá manažer, který řídí, vede své zaměstnance a nepotřebuje k tomu personalistu. Ve středních podnicích bývá zřízeno malé personální oddělení, které není příliš vnitřně členěno. Ve velkých firmách fungují složitější modely řízení rozvoje lidských zdrojů, kde za rozvoj svých pracovníků odpovídá manažer, který využívá k rozvoji různě zaměřených personalistů.

Jak už bylo zmíněno, výkonnost pracovníků řídíme pomocí odměňování, hodnocení a jejich rozvojem. Můžeme však do řízení výkonnosti přiřadit i motivaci pracovníků (Hroník, 2007, s. 14-26).

Každá organizace má zájem dělat to, co povede k dosahování trvale vysoké úrovně výkonnosti pracovníků. To znamená, že organizace soustředí svou pozornost na nejvhodnější způsoby motivování zaměstnanců pomocí různých nástrojů, ke kterým mohou patřit určité stimuly, odměny, vedení lidí a především práce, kterou pracovníci vykonávají a podmínky, při nichž tuto práci uskutečňují. Cílem tedy je utvářet a podporovat rozvoj motivačních procesů a pracovního prostředí, které mají vliv na to, aby jednotliví zaměstnanci dosahovali očekávaných výsledků vedení organizace (Armstrong, 2002, s. 159).

V literatuře se uvádí, že motivace je jednou ze součástí psychické regulace činnosti: *„zajišťuje fungování učení, aktivizuje kognitivní a motorické systémy k dosahování určitých cílů, tj. podněcuje k chování, které udržuje dynamický růst osobnosti a její vnitřní rovnováhu“* (Nakonečný, 1996, s. 8).

Existuje celá řada definic motivace, ze kterých však vyplývá, že dobře motivovaný jedinec je člověk s jasně definovanými cíli, který podniká kroky, jež zajistí, aby se dostal tam, kam chce. Lidé mohou být motivováni sami od sebe, většina však potřebuje být motivována prostřednictvím vnějších podnětů (Armstrong, 2002, s. 160).

Motivaci se věnoval Herzberg, který vymezil dva typy motivace:

- vnitřní motivace – jde o faktory, které si lidé sami vytvářejí uvnitř, jsou takovým vnitřním uspokojením (např. možnost rozvíjet schopnosti, zajímavá práce, odpovědnost, autonomie, příležitost k funkčnímu postupu ad.),
- vnější motivace – je cílevědomé ovlivňování vnitřní motivace vnějšími podněty, které tvoří např. odměny (zvýšení platu, pochvala, ale také tresty apod.) (Kociánová, 2010, s. 27).

### 1.1.3 Leadership a management pracovních týmů

V oblasti rozvoje lidských zdrojů je v současné době v literatuře rozlišován pojem řízení (management) a dynamicky rozvíjející se pojem vedení lidí (leadership).

Leadership nemá doposud v češtině jazykový ekvivalent, často je spojován s pojmem vůdcovství nebo se označuje i jinými termíny, jako jsou charismatické vedení, tvůrčí vedení apod. Návazně na rozdíl mezi managementem a leadershipem se rozlišují i jejich nositelé. Pro disciplínu řízení lidí je to manažer a pro vedení lidí je to lídr (Bláha, 2013, s. 155).

Podle Armstronga a Stephense musejí být manažeři lídry, ale lídři nemusejí být vždy manažery. Proces řízení a vedení tak lze rozlišit podle následujících definic:

*„Řízení se týká dosahování výsledků pomocí efektivního získávání, rozdělování, využívání a kontrolování všech potřebných zdrojů, tedy lidí, peněz, zařízení, budov a vybavení, informací a znalostí“* (Armstrong, Stephens, 2005, s. 17).

*„Vedení se zaměřuje na nejdůležitější zdroj, tj. na lidi. Je to proces vytváření a sdělování vize budoucnosti, motivování lidí a získávání jejich oddanosti a angažovanosti“* (Armstrong, Stephens, 2005, s. 17).

U vedení jsou důležité mezilidské vztahy, neboť vedení je často spojováno s ochotnými a nadšenými lidmi, kteří vedoucího (lídra) následují. Lídr nemusí mít nutně pozici v organizační struktuře podniku (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 94).

Mezi základní charakteristiky leadershipu podle Adaira patří:

- směřování – lídr ukazuje cestu vpřed a dokáže na ní směřovat i ostatní,
- inspirace – lídr umí nadchnout ostatní pomocí slov a osobního příkladu,
- vytváření týmu – lídr uvažuje o tom, jak z jednotlivců utvořit tým, tuto myšlenku následně realizuje,
- osobní příklad – lídr je osobním příkladem pro ostatní,
- přijetí – lídr se může stát manažerem (Adaira in Bláha, 2013, s. 157-158).

Leadership souvisí s vedením nejen jednoho člověka v organizaci, ale celé skupiny. V organizacích existují dvě formy sociálních skupin, a to pracovní skupina a pracovní tým. V případě pracovní skupiny jde o vnitřně a funkčně propojený celek minimálně



dvou spolupracovníků na společném pracovišti, který má své specifické vnitřní normy a hodnoty, jež jsou v souladu s hodnotami a normami celé organizace. Naopak pracovní tým je organizovaná skupina, která je zaměřena na společný pracovní úkol, skládá se z lidí s různými, ale doplňujícími znalostmi a dovednostmi (ManagementMania, 2013, online).

Řada publikací, která se zaměřuje na vedení různorodých týmů, je spojována s diverzity managementem.

## 1.2 Management diverzity

Složení pracovní síly z hlediska demografie se stále mění. V celé Evropě se zvyšuje počet zaměstnaných žen, příslušníků různých etnických a rasových menšin a především populace stárne. Díky globalizaci pracovního trhu a využívání nových komunikačních technologií dochází k tvorbě multikulturních pracovišť a týmů. Pracovníci se stávají stále více heterogennější. Řada organizací si tuto skutečnost uvědomuje a připouští význam diverzity managementu, který se stává nezbytným z hlediska společenských změn, ale představuje pro ně i nové možnosti. (Bedrnová, Nový, 2007, s. 596).

Diverzity management se začal uplatňovat v USA, kde se rozvinul v 80. letech 20. století jako reakce na problémy týkající se pracovního trhu. Od 90. let se pak rozšířil do Evropy, kde se však v podnikatelské praxi začal významně aplikovat až v posledních letech. V České republice jde stále o poměrně nový pojem a oblast managementu (Eger, 2009, s. 9).

Bedrnová a Nový (2007, s. 597) označují diverzity management jako: „*systémový postup, který firmy používají, pokud se rozhodnou pracovat s různorodostí a využít ji jako strategickou výhodu*“. Diverzity management můžeme také podle Keila (2007, s. 7) definovat takto: „*Diversity management je aktivní, vědomé vytváření strategického, hodnotově orientovaného komunikačního a řídicího procesu orientovaného na budoucnost, spočívajícího v akceptaci a využití určitých rozdílů a podobností jako potenciální hnací síly organizace. Tento proces v organizaci vytváří přidanou hodnotu*“.

Tradiční přístup k diverzitě se soustředil na zajišťování legislativních opatření pro vytvoření rovných příležitostí a akcí na podporu znevýhodněných skupin obyvatel na

trhu práce. V dnešní době má diverzity management proaktivní podobu, která vychází z předpokladu, že různorodé pracovní prostředí není pro organizaci problém, ale konkurenční výhoda (Potočková, Březinová, 2005, s. 14).

Ukazuje se, že tvorba diverzifikačního prostředí v podnicích má pozitivní vliv na spokojenost pracovníků i pracovní morálku a snižuje bezdůvodnou nepřítomnost a pravděpodobnost komunikačního nedorozumění. Také pozitivně ovlivňuje kreativitu, schopnost inovace a zlepšuje pracovní výkony týmů při řešení problémů (Bedrnová, Nový, 2007, s. 596).

Hlavním cílem managementu diverzity je vytvoření inkluzivní firemní kultury, ve které budou mít všichni pracovníci možnost uplatnit a rozvinout svůj pracovní potenciál a která zabezpečí organizaci optimálně reagovat na individuální potřeby zákazníků i dodavatelů. (Velíšková, 2007b, s. 20).

Diversity management může mít řadu podob, jde například o age a gender management. (Rašticová, 2012, s. 35).

### **1.2.1 Vymezení pojmů diverzita**

Do češtiny se pojem diverzita překládá jako různorodost či rozmanitost. Původní anglický pojem diversity však představuje širší význam. Lze jej označit jako: „*koncept, jehož cílem je vytvořit ve společnosti a zejména v podnikatelské sféře takové podmínky, které umožní všem lidem, bez ohledu na jejich individuální odlišnosti, plně rozvinout jejich osobní potenciál*“ (Velíšková, 2007b, s. 16).

Diverzitu dle Bedrnové a Nového (2007, s. 598) můžeme chápat jako: „*různorodost či heterogenitu pracovní síly z hlediska určitých kritérií či dimenzí*“. Podle těchto dimenzí pak lze rozdělit osoby do určitých sociálních skupin. V literatuře jsou rozlišovány dva druhy dimenzí diverzity, a to primární a sekundární.

Primární dimenze diverzity zahrnuje tyto charakteristiky:

- věk,
- gender (pohlaví),
- etnickou příslušnost,
- rasu,

- sexuální orientaci,
- mentální a fyzické schopnosti a další charakteristiky.

Tyto primární dimenze ve velké míře ovlivňují pracovní uplatnění. Lidé se na ně zaměřují častěji, neboť jsou jednodušeji poznatelné a jsou na ně více citliví než na sekundární dimenze, ke kterým se řadí: komunikační styl, mateřský jazyk, vzdělání, geografická příslušnost, rodinný stav, mzda, vojenská zkušenost, pracovní zkušenost, organizační role a úroveň, pracovní styl a náboženství (Bedrnová, Nový, 2007, s. 598-599)

### **1.2.2 Diverzita a rovné příležitosti**

Pro problematiku managementu diverzity je třeba odlišit koncept diverzity od rovných příležitostí. Pojmem rovné příležitosti se má na mysli dodržování zákonem stanovených norem, které zabraňují znevýhodňování některých skupin osob (např. žen, starších lidí, zdravotně postižených apod.). Tyto zákonné normy se však netýkají všech forem diskriminace. Proto k této problematice přistupuje filozofie diverzity, která tvoří teoretickou i praktickou nadstavbu k rovným příležitostem, a zdůrazňuje tak přínosy cíleného prosazování pravidel různorodosti v organizacích (Velíšková, 2007b, s. 16).

Problematikou rovných příležitostí se věnuje jak česká, tak i mezinárodní legislativa. Z českých právních norem se jimi zabývá např. Listina základních práv a svobod, Zákoník práce, Zákon o zaměstnanosti, Zákon o inspekci práce, Zákon o mzdě a Zákon o platu (Velíšková, 2007a, s. 9).

Základní principy rovnosti lidí a zákazu diskriminace jsou obsaženy v Listině základních práv a svobod, kde je uvedeno, že všichni lidé jsou si svobodní a rovní v důstojnosti a právech.

Zákoník práce pak zakazuje jakoukoliv diskriminaci osob v pracovně právních vztazích na základě rasy, barvy pleti, pohlaví, sexuální orientace, jazyka, víry a náboženství, politického nebo jiného smýšlení, členství nebo činnosti v politických stranách nebo politických hnutích, odborových organizacích a jiných sdruženích, národnosti, etnického nebo sociálního původu, majetku, rodu, zdravotního stavu, věku, manželského a rodinného stavu nebo povinností k rodině. V této souvislosti je Zákoníkem práce stanovena povinnost zaměstnavatele zajistit rovné zacházení se všemi

pracovníky s ohledem na jejich pracovní podmínky. Tato povinnost v sobě obsahuje rovné zacházení ve věcech mzdy a jiných odměn za práci, odborné přípravy a příležitosti k postupu v zaměstnání (Epravo.cz, 2014, online).

Jelikož je Česká republika členem Evropské unie, je do českého práva zařazena i řada evropských směrnic formou euronovel Zákoníku práce. Jde např. o:

- zákaz jakékoliv diskriminace z důvodu pohlaví,
- zásada stejné odměny za stejnou práci,
- zásada rovného zacházení s muži a ženami, pokud jde o odbornou přípravu, přístup k zaměstnání, služební povýšení, pracovní podmínky,
- bližší vymezení pojmů pozitivní a negativní diskriminace,
- obtěžování a sexuální obtěžování (Velíšková, 2007a, s. 9).

Na mezinárodní úrovni k nejdůležitějším smlouvám týkajících se zákazu diskriminace v pracovněprávních vztazích patří:

- Všeobecná deklarace lidských práv, 1948;
- Mezinárodní pakt o občanských a politických právech, 1966;
- Mezinárodní pakt o hospodářských, sociálních a kulturních právech, 1966;
- Mezinárodní úmluva o odstranění všech forem rasové diskriminace, 1969;
- Mezinárodní úmluva o odstranění všech forem diskriminace žen, 1979;
- Úmluva Mezinárodní organizace práce č. 111 o zákazu diskriminace v zaměstnání a povolání aj.

Tyto mezinárodní smlouvy, k jejichž ratifikaci dal Parlament České republiky souhlas, tvoří součást našeho právního řádu. Mají tedy přednost před českým právem a žádný český právní předpis nesmí být v rozporu s jejich ustanovením (Epravo.cz, 2014, online).

Z hlediska podnikání by se rovné příležitosti měly stát součástí společenské odpovědnosti firem (Corporate Social Responsibility, CSR). *Společenská odpovědnost firem představuje způsob podnikání, kdy se firmy cíleně zaměřují nejen na ekonomická, ale rovněž na environmentální, etická a sociální hlediska svého podnikání* (Trnková, 2006, s. 4). Jde o dobrovolný závazek organizací chovat se během svého podnikání odpovědně k prostředí i společnosti, ve které působí. Právě politika rovných příležitostí

je jedním z konkrétních způsobů, kterým je princip společenské odpovědnosti v organizacích naplňován (Trnková, 2006, s. 5).

V současnosti je nejdiskutovanější z hlediska rovných příležitostí pracovní uplatnění žen, starších osob a zdravotně postižených. Z hlediska managementu diverzity jde o oblast age a gender managementu.

### **1.2.3 Věková diverzita**

Jak už bylo výše uvedeno, evropská populace stárne. V České republice je problém stárnutí populace ještě výraznější než v ostatních evropských státech (Bedrnová, Nový, 2007, s. 611). Ke stárnutí populace dochází z demografického hlediska ze dvou důvodů. Tím prvním je fakt, že se snižuje plodnost (průměrný počet narozených dětí na ženu), jež způsobuje početné snížení populační základny. Druhým důvodem je celkové zlepšení zdravotního stavu populace, které vede ke zvyšování průměrné délky života. To znamená, že se zvyšuje podíl starších osob v populaci.

Z uvedených důvodů vyplývá, že počet osob ve věku ekonomické aktivity (20-49 let) se začal snižovat a tento trend bude nadále pokračovat. Tuto mezeru je třeba nahrazovat osobami ve věku 50 až 64 let (Cimbálníková a kol., 2012, s. 13-14). I přes tuto skutečnost starší osoby často předčasně odcházejí do důchodu. Pro firmy to znamená ztrátu z hlediska kvalifikace a stabilizace pracovníků, kterých pomalu ubývá. Je tudíž nezbytné změnit postoj k této věkové kategorii pracovníků jak z hlediska politiky států, tak ze strany zaměstnavatelů.

Do popředí se dostává pojem tzv. aktivního stárnutí. Aktivní stárnutí představuje prodloužení ekonomické aktivity, pozdější opuštění trhu práce a větší zapojení starších osob do sociálně produktivních aktivit. Hovoří se tak ve spojitosti se systemizací práce se staršími pracovníky o tzv. age managementu. (Bedrnová, Nový, 2007, s. 611).

Age management můžeme do češtiny přeložit jako management věkových skupin. Rašticová (2012, s. 35) vymezuje age management podle definice TAEN – The Age and Employment Network jako: *„řízení a vedení pracovního procesu přihlížejícího k věku zaměstnanců způsobem, který zužitkovává schopnosti různých věkových skupin ke prospěchu všech stakeholderů“*.

Tato oblast managementu se objevuje v pravou chvíli, neboť přichází s cílem podporovat přístup k řešení demografické situace a demografických změn v podnicích. Jde především o opatření, která by měla v organizacích zajistit to, aby každý zaměstnanec mohl využít svůj potenciál a nebyl znevýhodněn kvůli věku (let (Cimbálníková a kol., 2012, s. 14).

Ke konkrétním opatřením age managementu ve firmě můžeme zařadit:

- vzdělávání, trénink a celoživotní vzdělávání,
- možnost osobního a kariérního rozvoje,
- nabídku pružné pracovní doby,
- nabídku zdravotní péče a úpravu pracovního místa,
- přeřazení na jinou pracovní pozici,
- řízený přechod do důchodu apod.

Z provedených výzkumů vyplývá, že starší zaměstnanci mohou být pro firmu přínosem, neboť jsou držiteli klíčového know-how, mají zkušenosti, a mohou tak předávat znalosti jiným pracovníkům (Bedrnová, Nový, 2007, s. 612).

#### **1.2.4 Genderová diverzita**

Ženy jsou jednou ze skupin osob považovaných za znevýhodněné v pracovním procesu. Je to dáno především tradičním rozčleněním ženské a mužské role, podle kterého by se žena měla více věnovat péči o rodinu, zatímco muž by se měl angažovat zejména v zaměstnání.

V dnešní době se pro označení ženské a mužské role využívá souhrnného označení gender (Bedrnová, Nový, 2007, s. 606). „*Tento pojem v sobě zahrnuje psychologické, kulturní a sociální rozdíly mezi ženami a muži*“ (Rašticová, 2011, s. 29). Z definice, kterou uvádí Bedrnová a Nový (2007, s. 607), můžeme říct, že gender vyjadřuje to: „*že vlastnosti a chování spojované s obrazem muže a ženy jsou formovány kulturou a společností*“. Je nutné rozlišovat pojem gender a pohlaví. Pohlaví je univerzální kategorií, která se nemění podle místa a času. Zatímco gender vysvětluje, že určení rolí, chování a norem vztahujících se k mužům a ženám se v různých obdobích, společnostech či sociálních skupinách liší (Bedrnová, Nový, 2007, s. 607).

Za zakladatele teorie mužských a ženských rolí je považován Talcott Parsons, který pojem role vztahoval ke společenským očekáváním vůči chování mužů a žen ve společnosti, tedy k normám určujícím maskulinní (mužskou) a femininní (ženskou) osobnost. Parsons k objasnění rozdílů v postavení žen a mužů zavedl dichotomii instrumentálního a expresivního vedení. Instrumentalitu spojoval s vedením v pracovní a ekonomické oblasti a expresivitu spojoval s vedením domácnosti a s výchovou dětí. Tato teorie poukazuje na obecně sdílený předpoklad ve společnosti, že na instrumentalitu se mají zaměřovat muži, zatímco na expresivitu ženy.

V současnosti se však ženy dostávají do rolového konfliktu, neboť jsou na ně kladeny dva rozporuplné požadavky. Na jedné straně je od žen vyžadováno plnění úkolů spojených s mateřstvím a rodinným životem a na straně druhé je společnost orientována na zajišťování rovných podmínek v pracovní oblasti, které umožňují ženám plně se realizovat (Křížková, Pavlica, 2004, s. 18).

Z této skutečnosti vyplývá aktuální problematika, jež se týká možnosti sladování pracovního a soukromého života, která by podnikům a organizacím umožnila využívat potenciál žen, osob různého věku a etnické a sociální příslušnosti (Rašticová, 2012, s. 91).

### **1.3 Sladování pracovního a soukromého života**

Na rozdíl od angličtiny, kde se vžil pro označení problematiky sladování pracovního a soukromého života jednoznačný termín *work-life balance*, nemá čeština pro tuto oblast jednotnou terminologii. V literatuře jsou uváděny termíny jako sladování, vyvažování či harmonizace pracovního, profesního, rodinného nebo osobního či soukromého života, popřípadě vyvažování práce a rodiny, slučitelnost pracovního a soukromého života ad. (Rašticová, 2012, s. 91-92).

Koncept *work-life balance* byl poprvé zmíněn v 70. letech 20. století v Americe. Můžeme jej charakterizovat jako: „*strategii užívání si optimální kvality života – tedy plnohodnotné prožívání v rámci placené práce i mimo ni*“ (Benešová a kol., 2013, s. 8). Zaměřuje se zejména na organizaci práce a její úpravu na základě osobních potřeb (tamtéž).

Pro další část práce bude použit pojem slad'ování pracovního a soukromého života (zkráceně jen slad'ování), neboť soukromá sféra zahrnuje jak rodinu, tak zájmy a koníčky.

### **1.3.1 Východiska a historické souvislosti**

V dnešní době je slad'ování pracovního a soukromého života každodenní realitou všech pracujících žen a mužů. Způsoby, jakými si organizují svůj pracovní a soukromý život, závisí na vnějších podmínkách daného pracovního trhu. Podmínky slad'ování se navíc mění na základě jak celosvětových změn (globalizace pracovního trhu), tak i konkrétních změn v daném prostředí. V případě České republiky šlo především o změny související s transformací po roce 1989.

Přechod k tržní ekonomice znamenal změny ekonomických, pracovních a sociálních podmínek, se kterými se museli lidé v rodinách vyrovnávat. Došlo k nahrazení paternalistického modelu sociální politiky modelem novým, ve kterém je sice rodina charakterizována jako hlavní subjekt sociální politiky, ale zároveň jsou zde uplatňovány principy osobní zodpovědnosti. Následkem bylo to, že došlo k přesunu zodpovědnosti ze strany státu na stranu rodiny, resp. na její členy. Oproti minulosti tak na mužích a ženách spočívala plná zodpovědnost za zabezpečení rodiny z hlediska financí. Dřív část nákladů na rodinu pokrýval stát formou přímých či nepřímých dotací. V řadě rodin se tak zvýšila potřeba dvojího příjmu. Tlak na větší pracovní výkon v zaměstnání spolu s rostoucí časovou náročností některých druhů zaměstnání měl za následek prudký pokles objemu času využitelného pro rodinu a volný čas.

Dalšími jevy, které se v současnosti na pracovním trhu projevují, jsou globalizace, nové způsoby organizace pracovní doby, nezaměstnanost, nové formy zaměstnanosti či migrace. Tyto jevy se nutně odrážejí v tom, jak si lidé organizují svůj pracovní a soukromý život. Jak už bylo zmíněno dříve, velkou měrou přispěl také fakt měnících se mužských a ženských rolí ve společnosti (Křížková, 2007, s. 47).

Lidé hledají cesty, jak tyto změny zvládat. Jednou z nich je také snaha nalézt harmonii ve vztahu k práci a soukromému životu. Proces slad'ování se může odehrávat jak na individuální, tak na společenské i firemní úrovni (Junová, 2012, s. 7-8).



### **1.3.2 Úrovně slad'ování pracovního a soukromého života**

Problematika slad'ování pracovního a soukromého života obsahuje různé koncepty, které závisí na rámci, do kterého jsou zasazeny. Zatímco na úrovni evropské, státní či firemní politiky je pojem slad'ování spojován zejména s vytvářením podmínek pro vyvážení práce s osobními zájmy, výchovou dětí, péči o osoby blízké apod., na individuální úrovni jde o schopnost zachovat si rovnováhu v soukromém a pracovním životě a žít spokojeně a vyrovnaně. Všechny úrovně spolu souvisí, navzájem se prolínají a ovlivňují (Junová, 2012, s. 11).

#### **1.3.2.1 Osobní úroveň**

Na osobní úrovni je slad'ování pracovního a soukromého života dáváno do souvislosti s přáním žít spokojený život, ve kterém jsou naplňovány lidské potřeby – fyzické, psychické i duchovní. Cesta ke slad'ování představuje aktivní, dlouhodobý a individuální proces vnitřních a vnějších změn. Neexistuje však jednotný postup, jak tohoto cíle dosáhnout. Slad'ování nemusí nutně znamenat to, že se člověk věnuje jak práci, tak zároveň rodině. Vše závisí na vnitřní potřebě daného jedince. Je-li tedy řeč o slad'ování pracovního a osobního života na osobní úrovni, jde především o sladění vnitřních potřeb a jejich včlenění do vnějšího světa (Junová, 2012, s. 31).

Autoři Seiwert a Trancy (2007, s. 13-32) se zabývají životní rovnováhou – rovnováhou mezi pracovním a osobním životem. Jejich cílem je ukázat, že existuje i vzrušující, napínavý a zejména skutečně naplňující život související s prací. Představují model časové rovnováhy, který obsahuje čtyři faktory, jež mají vliv na rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem. Tyto faktory jsou vzájemně úzce provázány. Cílem je dosáhnout jejich vyváženosti. Jde o následující čtyři oblasti:

- tělo – zdraví, strava, relaxace, uvolnění, dobrá kondice, životní očekávání,
- smysl – náboženství, láska, seberealizace, naplnění, filozofie, otázky budoucnosti,
- kontakt – přátelé, rodina, náklonnost, uznání,
- výkony, práce – hezká práce, peníze, úspěch, kariéra, blahobyt, majetek.

### **1.3.2.2 Společenská úroveň**

Společenskou úroveň můžeme dále rozdělit do dalších rovin - celosvětové, evropské, české, místní komunity, rodiny, sociálních skupin apod. V návaznosti s výše popsány historickými souvislostmi je sladování pracovního a soukromého života významnou tendencí dalšího vývoje západní kultury, která bere na vědomí, že ekonomická stabilita je jedním z hlavních pilířů spokojeného života každého obyvatele i zdravé společnosti. Tato skutečnost vyplývá z jasně pragmatických důvodů, kterými jsou především nízká porodnost a stárnutí populace, ale také zdravotní problémy způsobené stresem, sociální problémy jako vysoká rozvodovost, výchovné problémy aj.

K nástrojům na společenské úrovni patří tvorba podmínek pro podporu jednotlivých opatření pro sladování. Jedná se o zákony, přímou i nepřímou podporu rodičů s malými dětmi, seniorů, flexibilních úvazků, rovných přístupů apod. O jejich uplatnění a využití v praxi však nejvíce rozhoduje vnitřní nastavení společnosti i každého z nás – naše názory, postoje a stereotypy (Junová, 2012, s. 12).

### **1.3.2.3 Firemní úroveň**

Na firemní úrovni je sladování spojováno s tvorbou podmínek k tomu, aby mohli zaměstnanci co nejlépe skloubit svůj pracovní a soukromý život. Podpora sladování v organizacích představuje v dnešní společnosti, založené na znalostech, průřezové téma, kterým by se měly podniky zabývat a zohledňovat jej při přípravě a realizaci nejen personálních politik, ale i ostatních podnikových politik, jako je řízení výrobních procesů, finanční politiky, inovační politiky a další.

I přesto že jsou ženy, resp. matky, skupinou pracovníků, na které se v současnosti soustřeďuje největší pozornost v otázce sladování pracovního a soukromého života, netýká se sladování pouze podpory matek s malými dětmi, ale týká se všech zaměstnanců bez ohledu na pohlaví, věk, rodinný stav apod. (Kašparová, Kunz, 2013, s. 76).

Sladování na firemní úrovni zjednodušeně znamená, že zaměstnavatel uznává, že jeho zaměstnanci mají i další životní role, tedy nejen ty pracovní, a dává jim určitý prostor pro to, aby mohli tyto role uplatňovat. V organizaci, která je ochotná podpořit

slad'ování, by tedy měly být nastaveny takové podmínky práce a firemní kultury, které slad'ování umožňují (Sokačová, Kolářová, 2010, s. 75).

Obecně péče o zaměstnance a zaměstnankyně patří do oblasti společenské odpovědnosti firem (CSR), konkrétně do sociálního pilíře. Pokud se daná organizace hlásí k principům CSR, obvykle se věnuje i oblasti slad'ování pracovního a soukromého života, a to i nad rámec zákona prostřednictvím různých opatření a benefitů, které nabízí svým pracovníkům (Bernardová, Brabcová, Ujezdecká, 2014, s. 16). Další část práce se dále bude věnovat slad'ování na firemní úrovni.

### **1.3.3 Nástroje ke slad'ování pracovního a soukromého života v organizacích**

Rozsah nástrojů, které může firma využívat v oblasti podpory slad'ování pracovního a soukromého života zaměstnanců je velmi rozmanitý, přičemž se odvíjí od potřeb a preferencí zaměstnanců (Kašparová, Kunz, 2013, s. 78). Nástroje na podporu slad'ování pracovního a soukromého života ze strany zaměstnavatele můžeme podle Sokačové a Kolářové (2010, s. 75) rozdělit do tří skupin:

- flexibilní uspořádání pracovní doby,
- flexibilní místo výkonu práce,
- flexibilní služby.

K flexibilnímu uspořádání pracovní doby můžeme zařadit pružnou pracovní dobu, částečný úvazek, sdílený úvazek (pracovní místo), stlačený týden a konto pracovní doby. Do flexibilních nástrojů týkajících se místa výkonu práce spadá především možnost práce z domova za využití informačních technologií, či obecně tzv. flexibilní kancelář, tedy možnost pracovat v podstatě kdekoliv, na cestách, v kavárně apod. Mezi služby, které může zaměstnavatel v rámci slad'ování poskytovat, se řadí zejména ty pro rodiče, jako je firemní školka, rodinný koutek, příspěvek na hlídání dětí, organizace dětských táborů, přebalovací pult na pracovišti, ale také služby na podporu zdraví, jako např. antistresové programy (Sokačová, Kolářová, 2010, s. 75).

V literatuře je také často používán pojem flexibilní formy práce, který zahrnuje jak flexibilní uspořádání pracovní doby, tak flexibilní místo výkonu práce (Benešová a kol,

2013, s. 9). Jednotlivé flexibilní formy práce jsou přiblíženy v následujících podkapitolách.

### **1.3.3.1 Částečný úvazek**

Podle Zákoníku práce je pracovní doba definována jako: „*doba, v níž je zaměstnanec povinen vykonávat pro zaměstnavatele práci, a doba, v níž je zaměstnanec připraven k výkonu práce podle pokynů zaměstnavatele*“ (Fialová, Štěpánková, Marksová-Tominová, 2010, s. 29). Pracovní doba (v rámci jedné pracovní smlouvy) nesmí být delší než 40 hodin týdně. Kdyby pracovní doba překročila zmíněných 40 hodin týdně, jednalo by se o práci přesčas (tamtéž).

V rámci částečného neboli zkráceného úvazku pracuje zaměstnanec určitou část pracovní doby, která je kratší než zákonem stanovených 40 hodin týdně. Časové určení úvazku se odvíjí od potřeb zaměstnavatele a zaměstnance. Mzda se krátí poměrně k úvazku, zaměstnanec má také nárok na poměrnou část benefitů a dovolené (Junová, 2012, s. 82).

Sjednání zkrácené pracovní doby je doloženo pracovní smlouvou nebo jinou dohodou, která může být jak písemná, tak ústní. Tato dohoda může být sjednána na dobu určitou i neurčitou. Jednostranně však zaměstnavatel nemůže naříditi kratší pracovní dobu zaměstnanci, ani jej k tomu nutit (Fialová, Štěpánková, Marksová-Tominová, 2010, s. 29).

### **1.3.3.2 Pružná pracovní doba**

U pružné (flexibilní) pracovní doby je pevně určené „jádro“ pracovního dne povinné pro všechny zaměstnance, přičemž zbylé hodiny si pracovníci rozvrhnou dle individuální potřeby (Boháčová, Ryntová, Tichá, 2012, s. 36). V praxi to většinou znamená, že si pracovníci začátek a konec pracovní doby volí sami s tím, že je zaměstnavatelem předem určená jistá pevná část dne, kdy mají zaměstnanci povinnost být osobně přítomni na pracovišti (Rašticová, 2012, s. 104).

Podle Zákoníku práce se časové úseky, jejichž začátek a/nebo konec si pracovník volí sám, označují jako volitelná pracovní doba. Mezi dvěma úseky volitelné pracovní doby se nachází časový úsek, v němž je zaměstnanec povinen být na pracovišti, tento časový úsek je označen jako základní pracovní doba.

Pružná pracovní doba může být využita jako pružný pracovní den, pružný pracovní týden nebo pružné čtyřtýdenní pracovní období. Jsou však situace, ve kterých se pružné rozdělení pracovní doby neuplatní, a to především při pracovní cestě, při nutnosti zabezpečení naléhavého pracovního úkolu ve směně, jejíž začátek a konec je pevně stanoven, a také v případě, brání-li uplatnění pružné pracovní doby provozní důvody apod. (Fialová, Štěpánková, Marksová-Tominová, 2010, s. 34).

### **1.3.3.3 Sdílený úvazek**

Sdílený úvazek neboli sdílené pracovní místo, jinak také job-sharing, spočívá v práci dvou či více lidí na jednom pracovním místě. Tito pracovníci sdílejí náplň práce připadající na jedno pracovní místo. Poměrně, podle odpracované doby, jim náleží i mzda nebo plat a nárok na dovolenou. Tuto flexibilní formu práce Zákoník práce výslovně neupravuje, záleží na dohodě zaměstnavatele se zaměstnancem, jak bude toto sdílení realizovat (Fialová, Štěpánková, Marksová-Tominová, 2010, s. 36). Zda se pracovníci budou na místě střídat v rámci dne, týdne či měsíce. Důležité je, že pracovní výsledky se hodnotí jednotlivě (Boháčová, Ryntová, Tichá, 2012, s. 43).

### **1.3.3.4 Stlačený týden**

Dalším nástrojem sladování je stlačený týden, který představuje, že týdenní pracovní doba je odpracována ve čtyřech dnech. Pracovní dny jsou tak delší, ale pracovní týden je kratší (Fialová, Štěpánková, Marksová-Tominová, 2010, s. 37). Zaměstnanec pracuje například 3 dny po 12 hodinách a 1 den 4 hodiny. Denní doba práce je maximálně 12 hodin. Hodiny, které jsou odpracované navíc, spadají do práce přesčas. Za tyto hodiny připadá zaměstnanci mzda či plat s příplatkem za práci přesčas, nebo náhradní volno (Rašticová, 2012, s. 107-108).

### **1.3.3.5 Konto pracovní doby**

Tak jako stlačený týden se konto pracovní doby řadí k nerovnoměrnému rozvržení pracovní doby. U konta pracovní doby zaměstnavatel vede tzv. účet pracovní doby zaměstnance, na kterém je porovnáván počet skutečně odpracovaných hodin se stanovenou týdenní pracovní dobou. Zaměstnanec si sám určuje, který den kolik hodin odpracuje s tím, že v jeden den nesmí pracovat víc jak 12 hodin a v tzv. vyrovnávacím

období musí být v průměru počet odpracovaných hodin shodný s počtem hodin v rámci týdenní pracovní doby (Strnad, Skála, 2013, s. 19).

Využití konta pracovní doby u konkrétního zaměstnavatele může obsahovat jen kolektivní smlouva, popřípadě vnitřní předpis. Konto pracovní doby se uplatňuje v podnikatelském sektoru, v nepodnikatelském sektoru, jako např. stát či územně samosprávné celky, se neuplatňuje (Fialová, Štěpánková, Marksová-Tominová, 2010, s. 41).

### ***1.3.3.6 Práce na dálku/z domova***

Pojmy práce z domova, homeworking nebo homeoffice se řadí do podmnožiny práce na dálku. Jde o nejčastěji používaná synonyma vyjadřující dočasnou nebo trvalou práci v domácím prostředí pracovníka, tedy v domácí pracovně, pracovním koutě nebo třeba na terase či zahradě. Zaměstnanec pracující z domova komunikuje a spolupracuje se svými kolegy, nadřízenými nebo podřízenými v reálném čase s využitím informačních technologií. V případě práce na dálku může zaměstnanec práci vykonávat například z kanceláře zaměstnavatele, přímo od zákazníka, z coworking centra, z vlaku, autobusu, z hotelu či kavárny (Martoch, 2012, s. 15).

Práce z domova může být vykonávána pouze v rámci pracovních vztahů založených na pracovní smlouvě či jiných dohodách. V pracovní smlouvě musí být uvedeno místo výkonu práce, je-li jich víc, musí být uvedena všechna. Pracovní doba při práci z domova nesmí přesáhnout 40 hodin týdně. Zaměstnanec má však možnost sám si rozvrhnout pracovní dobu dle svých potřeb. Lze kombinovat práci z domova a práci na pracovišti (Fialová, Štěpánková, Marksová-Tominová, 2010, s. 38).

Při této formě flexibilní práce často odpadá časová náročnost dojíždění, zaměstnanec není rozptylován nepracovními podněty. Zároveň jsou však kladeny vysoké požadavky na sebedisciplínu, organizaci práce a pochopení ze strany ostatních členů rodiny (Rašticová, 2012, s. 107).

### ***1.3.3.7 Firemní mateřská školka, příspěvek na hlídání, rodinný koutek***

Firemní mateřskou školku můžeme zařadit ke skupině služeb, kterými organizace podporují sladění pracovního a soukromého života. Zřízením firemní mateřské školky zaměstnavatel umožní svým pracovníkům být svým dětem nablízku. Firemní

školka se stává pro zaměstnance (především pro ženy vracející se do práce po rodičovské dovolené) velkou motivací pro danou firmu pracovat, což umožňuje zaměstnavateli udržet si a získat novou kvalifikovanou pracovní sílu.

Založení samotné firemní školky však není v České republice jednoduchou ani levnou záležitostí. Je nutné se dobře seznámit s platnou legislativou, která zavazuje k plnění přísných hygienických, technických, požárních a dalších norem. Rovněž je třeba zajistit kvalifikovaný personál a jeho průběžné proškolení.

Místo zřízení firemní školky se může zaměstnavatel domluvit na spolupráci s jiným poskytovatelem péče o děti, a zajistit tak dostupná místa pro děti svých zaměstnanců. Další možností je poskytnutí příspěvku na hlídání, který mohou využít zaměstnaní rodiče na zaplacení jeslí či školy dle jejich výběru.

Zaměstnavatel může také na pracovišti zřídit tzv. rodinný koutek. Jedná se o vhodně uspořádaný prostor, kde se pracovníci mohou v mimořádných případech postarat o někoho z rodiny a zároveň pokračovat v práci. Je možné tento prostor využít i jako místo, kde mohou členové rodiny či přátelé zaměstnanců počkat na konec jejich pracovní doby (Boháčová, Ryntová, Tichá, 2012, s. 22-28).

### **1.3.3.8 Ostatní nástroje**

Mezi další nástroje, které jsou v literatuře uváděny, můžeme podle Kašparové a Kunze (2013, s. 78) zařadit také:

- opatření k lehčímu opětovnému začlenění navrátilivších se zaměstnanců,
- poradenství či právní služby při krizových situacích (např. rozvod),
- udržování kontaktu se zaměstnanci i v době jejich rodičovské dovolené,
- podporu studia zaměstnanců při práci,
- podnikové vzdělávání na podporu zvládnání stresu, skloubení osobního a pracovního života,
- poskytování různých benefitů (vitaminové balíčky, apod.),
- podnikové akce zahrnující členy rodin zaměstnanců (např. den otevřených dveří, sportovní den, apod.).

Uplatnění těchto výše zmíněných nástrojů může být pro organizace přínosné. I přesto, že se vyskytují obavy zaměstnavatelů při zavádění opatření na podporu sladování,

zejména co se týče finanční náročnosti a pracovní morálky. Výhod, které přináší podpora sladování pracovního a soukromého života ve firmách, je mnoho.

### **1.3.4 Přínosy sladování pracovního a soukromého života pro organizace**

Přínosy z efektivního sladování pracovního a soukromého života plynou nejen pro zaměstnance, ale i pro zaměstnavatele a v neposlední řadě i pro celou společnost. Pracovníci pocítují vyšší kvalitu života, cítí se líp nejen fyzicky, ale i psychicky, jsou vystaveni snížené míře stresu. Jejich pracovní život a kariérní postup je jednodušší, lepší jsou možnosti kombinace různých životních rolí a v neposlední řadě mají dobrý pocit z pracovního místa, že jejich zaměstnavateli na nich záleží (Fórum pro rodinu, 2011, online).

Firmy tak získávají loajálnější zaměstnance a zaměstnankyně, jejichž pracovní výkon a motivace je vyšší. Dochází také ke snížení jejich fluktuace a nemocnosti, a organizace tak ušetří nemalé náklady na nábor a zaučení nových pracovníků (tamtéž). Podpora sladování pracovního a soukromého života v organizaci vede také k lepší pozici dané organizace na trhu práce i v očích zákazníků a široké veřejnosti. Firma má tak větší možnost získat a vybírat kvalitní pracovníky, neboť pracovní místa se stávají více atraktivní (Kašparová, Kunz, 2013, s. 77).

V souvislosti s rostoucím zájmem o tuto problematiku je kladen důraz i na význam podpory sladování pracovního a soukromého života nejen pro zaměstnance a firmy, ale také pro ekonomiku a společnost jako takovou (Kašparová, Kunz, 2013, s. 77). Z celospolečenského hlediska je důležité snížení míry diskriminace na trhu práce, podpora rovnosti žen a mužů v rámci práce i rodiny a udržení především žen a matek na trhu práce. Dobře fungující možnosti sladování zlepšují pozici na trhu práce také pro další skupiny, ke kterým patří starší osoby, lidé s postižením a rodiče samoživitelé (Fórum pro rodinu, 2011, online).



## 2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Pro diplomovou práci byla vybrána společnost Česká spořitelna, a.s. V rámci této kapitoly je nejprve představena vybraná společnost, dále je popsána metodologie provedenému výzkumu, v rámci kterého jsou analyzovány možnosti sladování pracovního a soukromého života zaměstnanců vybraných poboček společnosti.

### 2.1 Představení společnosti

Česká spořitelna je moderně orientovaná banka, která poskytuje finanční služby občanům, malým a středním podnikům, obcím a městům v České republice. Financuje rovněž velké korporace a poskytuje služby v oblasti finančních trhů. S počtem klientů převyšujícím 5 milionů se řadí k největší bance v České republice (Česká spořitelna, Fact Sheet, 2014, online).

#### 2.1.1 Základní údaje

Obchodní firma: Česká spořitelna, a.s.

Právní forma: Akciová společnost

Sídlo: Olbrachtova 1929/62, 140 00 Praha 4

IČO: 45244782

Datum zápisu: 30. 12. 1991

Základní kapitál: 15 200 000 000 Kč, splaceno 100%

Předmět podnikání: výkon činností uvedených v zákoně o bankách

Počet členů statutárního orgánu: 5

Počet členů dozorčí rady: 9 (Peníze.cz, 2015, online)

**Obr. 1: Logo České spořitelny**



Zdroj: Peníze.cz, 2015, online

### **2.1.2 Historie**

Česká spořitelna historicky navazuje na dlouhou tradici spořitel a záložen, které na českém území působily od roku 1825, kdy se k tomuto roku datuje založení Spořitelny české. V období po druhé světové válce docházelo k tomu, že malé spořitelny byly na našem území znárodnovány. V roce 1967 byla založena jedna Státní spořitelna, která se v roce 1969 rozdělila na Českou státní spořitelnu a Slovenskou státní spořitelnu (Česká spořitelna, Všeobecná prezentace o finanční skupině ČS, 2014, online).

K 30. prosinci 1991 vznikla Česká spořitelna jako akciová společnost. Od roku 2000 je členem finanční skupiny Erste Group. Historie Erste Group sahá do roku 1989, kdy byla založena Erste Bank jako první rakouská spořitelna. Od roku 1997 patří Erste Group k předním poskytovatelům finančních služeb ve střední a východní Evropě. Její pobočky se nacházejí v 7 zemích Evropské unie – v Rakousku, Maďarsku, Rumunsku, Chorvatsku, Srbsku, na Slovensku a v České republice, kde se také postupně stala 98% vlastníkem České spořitelny (Česká spořitelna, Profil Erste Group, 2014, online).

Během svého působení Česká spořitelna prošla řadou změn a transformací, které byly úspěšně dokončeny v červenci 2001. Transformace zahrnovala především zlepšení všech klíčových součástí banky. I nadále však v České spořitelně dochází ke zkvalitňování produktů a služeb a zefektivňování pracovních procesů (Česká spořitelna, Profil České spořitelny, 2014, online).

### **2.1.3 Současná pozice na trhu**

Dnes Česká spořitelna představuje moderní, klientsky orientovanou a konkurenceschopnou banku evropské kvality. Nabízí komplexní škálu bankovních produktů a služeb jednak pro fyzické osoby, tak i pro malé a střední podniky, obce, města i velké podniky. Na českém trhu je vnímána jako jedna ze tří největších finančních institucí. Zaujímá vedoucí pozici na trhu v řadě oblastí bankovníctví, ke kterým patří spotřebitelské úvěry, platební karty, síť bankomatů, objem poskytnutých hypotečních úvěrů a správa prostředků klientů (Česká spořitelna, Všeobecná prezentace o finanční skupině ČS, 2014, online).

Co se týče otevřenosti, můžeme říct, že Česká spořitelna patří mezi informačně nejvstřícnější společnosti, pravidelně veřejnost informuje o aktuálním dění v bance

včetně finančních výsledků (Česká spořitelna, Profil České spořitelny, 2014, online). Přehled vybraných ukazatelů uveřejněných k 30. 9. 2014 na internetových stránkách České spořitelny můžeme vidět v následující tabulce.

**Tab. 1: Přehled vybraných údajů**

<b>Bilanční suma celkem (v mil. Kč):</b>	897 275
<b>Klientské úvěry celkem (v mil. Kč):</b>	491 289
<b>Klientské vklady celkem (v mil. Kč):</b>	664 746
<b>Vlastní kapitál celkem (v mil. Kč):</b>	103 837
<b>Provozní výnosy (v mil. Kč):</b>	30 590
<b>Provozní náklady (v mil. Kč):</b>	(13 598)
<b>Čistý zisk za účetní období (v mil. Kč):</b>	11 225
<b>Počet klientů:</b>	5, 1 mil.
<b>Počet zaměstnanců:</b>	10 443
<b>Počet poboček:</b>	645
<b>Počet bankomatů a platbomatů:</b>	1 556

Zdroj: Česká spořitelna, Fact Sheet, 2014, online

Z hlediska strategie se Česká spořitelna snaží o to, aby se stala bankou, která si udržuje vysokou loajalitu svých klientů a tím dosahuje lepších finančních výsledků, než je průměr na bankovním trhu. Především chce zaujmout první pozici v oblasti retailových klientů a druhé místo u klientů korporátních, přičemž z hlediska loajality klientů usiluje o dosažení vedoucí pozice ve všech klientských segmentech. Aby těchto cílů mohla dosáhnout, zaměřuje svou pozornost na:

- digitalizaci svých služeb i vnitřních procesů,
- větší přiblížení klientům,
- rozšíření a zpřesnění své nabídky pro každého klienta,
- strategické řízení nákladů,
- soulad s požadavky regulace při optimalizaci vynaložených nákladů a investic (Česká spořitelna, Fact Sheet, 2014, online).

## 2.1.4 Předmět činnosti a nabízené produkty

Jak už bylo výše zmíněno, Česká spořitelna poskytuje své služby řadě klientů. Zaměřuje se na drobné klienty (občany), kterým nabízí:

- účty a karty (osobní účet, Servis 24 – mobilní a internetové bankovníctví, bezkontaktní debetní a kreditní karty),
- úvěrové produkty (spotřebitelské úvěry, úvěry za stavební spoření, hypotéky),
- spořicí a investiční produkty (termínované vklady, podílové fondy, stavební spoření, penzijní řešení, životní/neživotní pojištění)

Nejen občané, ale i firmy a podnikatelé mohou využívat širokou škálu produktů a služeb, v tomto případě jde především o:

- platební služby (běžné účty, služební karty, internetové a mobilní bankovníctví, dokumentární platby, elektronické faktury, příhraniční služby),
- zajištění rizik (kurzových, komoditních, úrokových),
- úvěrové produkty (provozní financování, financování investic, zahraničního obchodu, nemovitostních projektů, syndikované a klubové financování),
- exportní a projektové financování,
- služby pro emitenty cenných papírů,
- spořicí a investiční produkty,
- zaměstnanecké produkty (životní pojištění, penzijní připojištění),
- poradenství a podporu.

Česká spořitelna má také nezastupitelnou roli ve financování velkých korporací a v poskytování služeb na finančním trhu, kde nabízí správu financí, investiční bankovníctví (obchodování s akciemi a dluhopisy), správu aktiv, výzkum/poradenství a úschovu cenných papírů a uměleckých děl.

Doplňkové finanční služby nabízí klientům Česká spořitelna prostřednictvím svých dceřiných společností. Společně vytváří koncern Finanční skupiny České spořitelny. Jde například o služby v oblasti stavebního spoření, leasingu, penzijního připojištění a faktoringu (Česká spořitelna, Všeobecná prezentace o finanční skupině ČS, 2014, online).

## 2.1.5 Společenská odpovědnost

Společenskou odpovědnost můžeme obecně chápat jako propojení obchodních činností firem s potřebami společnosti a zahrnutí zájmů cílových skupin do politiky a chování firmy. I v České spořitelně se společenská odpovědnost stala nedílnou součástí jejího podnikání a promítá se do všech jejích činností. Na základě průzkumu názorů zaměstnanců, klientů, akcionářů, veřejnosti byla vytvořena strategie společenské odpovědnosti, která ctí obecné zásady společenské odpovědnosti, vychází z celkové strategie banky a řídí se heslem: „Investujeme pro budoucnost“. Strategii tvoří 3 základní pilíře: vzdělávání ke konkurenceschopnosti, sociální podnikání a dobrovolnictví (Česká spořitelna, Strategie CSR České spořitelny, 2014, online).

Z hlediska dobrovolnictví Česká spořitelna podporuje charitativní neziskové společnosti a organizace, občanská sdružení, obecně prospěšné organizace, nadace a nadační fondy. V roce 2002 se sama stala zřizovatelem Nadace České spořitelny, jejímž posláním je podpora projektů zabývajících se řešením závažných společenských témat, jako jsou problémy seniorů, prevence a léčba drogových závislostí či péče o lidi s postižením. Zároveň také podporuje rozvoj komunit a životního prostředí. Z prostředků nadace jsou finančními dary podporovány neziskové charitativní společnosti a sdružení, mezi které patří např. Charita ČR, Život 90, Nadační fond manželů Livie a Václava Klausových, Palata – domov pro zrakově postižené a další (Česká spořitelna, Společenská odpovědnost České spořitelny, 2013, online).

V roce 2012 Česká spořitelna založila druhou nadaci s názvem Nadace Depositum Botum, jejímž účelem je podpora české společnosti v oblasti vědy, výzkumu, vývoje a vzdělávání.

Samotní zaměstnanci České spořitelny mají možnost od roku 2007 využít dva pracovní dny v roce na charitativní a obecně prospěšné účely. Svou společenskou zodpovědnost reprezentuje Česká spořitelna i tím, že jako první komerční instituce v České republice ustanovila institut ombudsmana, ochránce práv klientů, prostřednictvím kterého vytváří dlouhodobé a kvalitní vztahy s klienty.

V oblasti vzdělávání vnímá Česká spořitelna svoji roli vůči všem zájmovým skupinám. Pro žáky základních a středních škol rozvíjí komplexní výukový program Dnešní finanční svět, který přispívá k prohlubování finanční gramotnosti dětí. Dále Česká

spořitelna spolupracuje s vysokými školami, kterým poskytuje nejen finanční podporu, ale také nabízí studentům odbornou spolupráci ve formě stáží, stínování manažerů nebo vedení bakalářských a diplomových prací (tamtéž).

Další oblastí, které se Česká spořitelna aktivně věnuje, je sociální podnikání. Pod pojmem sociální podnikání je třeba si představit podnikatelské aktivity, které prospívají společnosti a životnímu prostředí. Sociální podnikání hraje důležitou roli v místním rozvoji a často vytváří pracovní příležitosti pro osoby se zdravotním, sociálním nebo kulturním znevýhodněním. Česká spořitelna v tomto případě pomáhá a radí ostatním organizacím, jak efektivně sociálně podnikat prostřednictvím vzdělávacích seminářů Akademie České spořitelny (Česká spořitelna, Podpora sociálních podniků, 2014, online).

Sama Česká spořitelna se snaží být bankou pro všechny, a proto vychází vstříc rovněž lidem s handicapem. Při tomto spolupracuje s odborníky na danou tematiku. S Pražskou organizací vozíčkářů rozšiřuje bezbariérovost poboček a bankomatů a s Českým červeným křížem vzdělává zaměstnance ve správném přístupu k lidem s různým handicapem. Díky těmto aktivitám získala Česká spořitelna v roce 2014 ocenění Banka roku – Banka bez bariér (Česká spořitelna, Strategie CSR České spořitelny, 2014, online).

V neposlední řadě se Česká spořitelna věnuje svým zaměstnancům, kterým nabízí širokou škálu sociálních benefitů, mezi kterými nechybí celoživotní vzdělávání nebo podpora rodičů na rodičovské dovolené a příspěvek na hlídání dětí do pěti let. Zaměstnancům se snaží pomáhat řešit jejich nejrůznější pracovní a osobní problémy na pracovišti. Pracovníci banky se mohou obracet na interního ombudsmana. V České spořitelně je využíván systém otevřené komunikace, který umožňuje snazší komunikaci řádových zaměstnanců s managementem banky a přispívá k lepší informovanosti pracovníků.

Otázky týkající se nerovnosti počtu žen a mužů na manažerských postech, rozdílu v odměňování, možnosti osobního a profesního růstu, podmínek pro návrat z mateřské či rodičovské dovolené, efektivního sladění pracovního a soukromého života, mezigeneračního dialogu, age managementu a boje proti diskriminaci řeší v České spořitelně komplexní program s názvem Diversitas (Česká spořitelna, Společenská

odpovědnost České spořitelny, 2013, online). Tento program bude více přiblížen v rámci provedeného výzkumu.

## **2.2 Výzkum**

Na základě teoretických východisek a základních informací o společnosti byl v rámci diplomové práce proveden výzkum.

### **2.2.1 Cíl výzkumu**

Cíl výzkumu vychází z cíle diplomové práce, kterým je navrhnout opatření vedoucí k efektivnějšímu přístupu ke sladování pracovního a soukromého života ve vybrané společnosti. K vyřešení diplomového úkolu je nutno na základě teoretických východisek, studia vnitropodnikové dokumentace a dotazníkového šetření analyzovat možnosti sladování pracovního a soukromého života zaměstnanců vybrané společnosti.

### **2.2.2 Metody výzkumu**

K naplnění uvedeného cíle výzkumu byly zvoleny tyto metody:

- analýza vnitropodnikové dokumentace,
- polostrukturovaný rozhovor,
- dotazníkové šetření (Reichel, 2009).

Prostřednictvím analýzy vnitropodnikové dokumentace byly zkoumány veřejně přístupné dokumenty obhajující informace o společnosti, a rovněž interní materiály vztahující se k problematice sladování pracovního a soukromého života.

Veřejně přístupné dokumenty byly získány především z internetových stránek společnosti. K interním dokumentům, které byly pro účely práce poskytnuty ze strany společnosti, patřily firemní prezentace o programu Diversitas a Metodika flexibilních forem práce.

Dále byl veden krátký rozhovor s HR projektovou specialistkou programu Diversitas za účelem ověření a prohloubení informací získaných z analýzy vnitropodnikové dokumentace.

Na základě těchto dvou metod bylo provedeno dotazníkové šetření ve vybrané pobočkové síti České spořitelny. Výsledky výzkumu jsou obsaženy v následující části práce.

## **2.3 Analýza vnitropodnikové dokumentace**

Jak již bylo uvedeno, v rámci této analýzy byly zkoumány možnosti sladování pracovního a soukromého života v České spořitelně. Oblastí sladování pracovního a soukromého života se v České spořitelně zabývá skupina Diversitas, která prostřednictvím svých projektů poskytuje zaměstnancům různé nástroje k tomu, aby mohli skloubit práci a osobní život. Cíle jednotlivých projektů a aktivity byly analyzovány a jsou shrnuty v následujících podkapitolách.

### **2.3.1 Program Diversitas**

Cílem programu Diversitas je zajistit rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem (work-life balance) a rovné příležitosti pro všechny zaměstnance v České spořitelně.

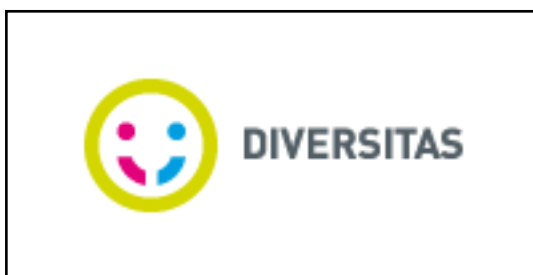
Program Diversitas tvoří 6 projektů:

- Transition – Bez Bariér
- Gender – Rovné příležitosti,
- Čáp,
- Moudrá Sova,
- Zdravá Česká spořitelna,
- Grant – Flexi kancelář.

V rámci těchto projektů se Česká spořitelna snaží zajišťovat vhodné podmínky pro návrat rodičů z mateřské či rodičovské dovolené, nabízí pomoc skupině zdravotně postižených a jinak znevýhodněným pracovníkům, snaží se podporovat sladování pracovního a soukromého života, rovnost v počtu mužů a žen na manažerských pozicích a současně usiluje o mezigenerační dialog (Česká spořitelna, Diversitas: Diverzita, 2013, online). Jednotlivé projekty budou dále přiblíženy v následujících podkapitolách.



**Obr. 2: Logo programu Diversitas**



Zdroj: Omegadesign, 2015, online

### **2.3.1.1 Transition – Bez Bariér**

V rámci projektu Transition – Bez Bariér se Česká spořitelna snaží o podporu zaměstnávání osob s handicapem. Konceptně pracuje na udržení spokojenosti svých stávajících zaměstnanců – např. úpravou pracovních míst tak, aby zajistila adekvátní pracovní výkon, také se snaží v oblasti přijímání nových pracovníků být transparentní a otevřená ohledně pracovních příležitostí pro nové uchazeče. Jako banka se účastní řady veletrhů (JobFair bez Bariér), konferencí, uskutečňuje workshopy a vzdělávací aktivity, spolupracuje s neziskovými organizacemi a provádí audit pracovních pozic z hlediska vhodnosti pro OZP pracovníky.

Cílem projektu Transition – Bez bariér je zajištění vhodných podmínek pro OZP zaměstnance a zaměstnankyně v České spořitelně, zajistí jejich spokojenost a dosáhnout kontinuálního zvyšování jejich počtu.

Konkrétní úkoly, které chce Česká spořitelna v rámci tohoto projektu splnit, jsou následující:

- udržet stávající OZP pracovníky/ce a poskytnout jim odpovídající podporu – úprava pracovního místa, informace o legislativních změnách, benefitů a další,
- každoročně navyšovat počet OZP zaměstnanců/zaměstnankyň
- identifikovat pracovní příležitosti v rámci České spořitelny pro OZP pracovníky/ce
- provádět osvětu na téma OZP napříč celou organizací (Česká spořitelna, Diverzitas: Transition – Bez bariér, 2013, online).

**Obr. 3: Logo projektu Transition - Bez Bariér**



Zdroj: Charitky, 2015, online

### **2.3.1.2 Gender – Rovné příležitosti**

Dalším projektem České spořitelny v oblasti diverzity je projekt s názvem Gender – Rovné příležitosti, který se zabývá podporou a rozvojem počtu žen na manažerských pozicích. Cílem je poskytnout ženám nástroje, které jim umožní kariérní růst a využití vlastního potenciálu k uplatnění se na manažerských postech. Prostřednictvím toho projektu chce Česká spořitelna zvýšit počet žen ve vedoucích funkcích. Realizuje proto řadu aktivit ve formě mentoringu, kde si mohou zaměstnankyně předávat cenné zkušenosti a znalosti, pořádá inspirativní workshopy a uskutečňuje pravidelné setkávání žen/manažerek nejen z České spořitelny (Česká spořitelna, Diversitas: Gender – Rovné příležitosti, 2013, online).

**Obr. 4: Logo projektu Gender - Rovné příležitosti**



Zdroj: Charitky, 2015, online

Česká spořitelna v tomto ohledu bere na vědomí směrnici Evropského Parlamentu a Rady Evropské unie, která si klade za cíl zvýšit diverzitu mezi členy představenstva a

dozorčí radou ve finančních institucích. V rámci celé skupiny Erste Group se zavazuje k plnění interního cíle, který byl ustanoven na 35 % žen v dozorčí radě a v Top managementu do roku 2019 (Česká spořitelna, Diversitas: Gender – Rovné příležitosti, 2013, online).

### **2.3.1.3 Moudrá Sova**

Prostřednictvím projektu Moudrá sova se Česká spořitelna zaměřuje na sladování pracovního a soukromého života žen a mužů ve věku 50+, neboť právě pracovníci v tomto věku disponují řadou cenných zkušeností a znalostí, které mohou svým kolegům předávat. Můžeme tedy říct, že tento projekt se zabývá problematikou age managementu, a usiluje tak o efektivní využívání potenciálu jednotlivých věkových skupin, především se zaměřením na 50+ , ale i 30-. K podpoře age managementu Česká spořitelna v listopadu 2013 uspořádala konferenci na téma Age management, uskutečnila workshopy, vytvořila G-komunitu v rámci České spořitelny. Zaměstnanci mají možnost využít kariérní poradenství a platformu s názvem Sovy sobě pro předávání zkušeností.

Projekt má za cíl sladit pracovní a soukromý život zaměstnanců ve věkové skupině 50+, 30- a správně a efektivně využívat jejich potenciál (Česká spořitelna, Diversitas: Moudrá Sova, 2013, online).

**Obr. 5: Logo projektu Moudrá Sova**



Zdroj: Charitky, 2015, online

#### **2.3.1.4 Zdravá ČS**

Česká spořitelna si je vědoma, že bez zdravých a energií nabitých pracovníků by to nešlo, proto se v projektu Zdravá ČS věnuje podpoře zdraví zaměstnanců a šíří osvětu o onemocněních souvisejících s nesprávným životním stylem. Klade si za cíl vytvořit ucelenou nabídku aktivit a benefitů ve čtyřech hlavních oblastech, kterými jsou: fyzické zdraví, mentální zdraví, work-life balance a finanční podpora a edukace. (Česká spořitelna, Diversitas: Zdravá ČS, 2013, online).

Program aktivit zahrnuje preventivní programy ve spolupráci s pojišťovnami, „zdravé“ benefity pro zaměstnance, zimní/letní firemní hry, sportovní kluby, program „Do práce na kole“, fitness centrum, koučovací kavárny a další. V březnu se zaměstnanci mohli účastnit konference „Zdravá firma“ (Česká spořitelna, Diversitas: Zdravá ČS, 2013, online).

**Obr. 6: Logo projektu Zdravá ČS**



Zdroj: Charitky, 2015, online

#### **2.3.1.5 Čáp**

Projekt Čáp funguje v České spořitelně v rámci programu Diversitas nejdéle. Jde o aktivity zaměřené na podporu rodičů na mateřské, resp. rodičovské dovolené (dále jen MD/RD). Cílem je poskytnout rodičům potřebnou podporu, aby se mohli včas vrátit do práce a úspěšně se začlenili do pracovního života.

V rámci tohoto projektu Česká spořitelna několikrát do roka pořádá pravidelné setkání matek a otců na MD/RD po celé republice. Rodiče tak mají možnost získat aktuální informace z jejich regionu a dozvědět se o pracovně-právních záležitostech spojených

s jejich návratem do práce. V rámci těchto setkání Česká spořitelna zajišťuje hlídání dětí a speciální rozvojový workshop pro maminky.

Dále je v rámci tohoto projektu poskytován pravidelný měsíční příspěvek na hlídání dětí, který tak umožňuje včasný návrat rodičů do České spořitelny. Rodičům - otcům je také poskytováno pětidenní pracovní volno v době prvních tří měsíců od narození dítěte s náhradou ve výši 100% základní mzdy. Týká se to nejen rodičů dětí vlastních, ale i adoptovaných a osvojených.

Také pro zaměstnance na MD/RD Česká spořitelna zřídila Portál pro rodinu, kde rodiče mohou získat ucelené a aktuální informace z oblasti sladování práce a osobního života v České spořitelně. Tento portál byl financován z Evropského sociálního fondu (ESF).

V České spořitelně funguje i evidence důvodů odchodů zaměstnanců po rodičovské dovolené, prostřednictvím které zná Česká spořitelna příčiny odchodů a může s nimi efektivně pracovat.

V následujícím období je úkolem:

- inovovat a aktualizovat činnosti v rámci projektu,
- zrevidovat proces spolupráce s rodiči na MD/RD a uskutečnit případné změny,
- zavést téma Diverzity jako součást programu rozvoje manažerů (Česká spořitelna, Diversitas: Čáp, 2013, online).

**Obr. 7: Logo projektu Čáp**



Zdroj: Charitky, 2015, online

### 2.3.1.6 Grant – Flexi kancelář

Česká spořitelna se nezaměřuje pouze na umožnění sladění pracovního a soukromého života zaměstnanců ve věku 50+ a 30-, ale snaží se věnovat všem zaměstnancům stejnoměrně.

Jejím cílem je poskytnout pracovníkům možnost sladit práci a osobní život díky flexibilním úvazkům, dostatečně informovat a motivovat management k poskytování flexibilních forem práce (pokud to provoz a pracovní pozice dovolí) a dále se v této oblasti rozvíjet a pružně reagovat na aktuální situaci na trhu (Česká spořitelna, Diversitas: Grant - Flexi kancelář, 2013, online).

**Obr. 8: Logo projektu Grant - Flexi kancelář**



Zdroj: Charitky, 2015, online

V roce 2012 Česká spořitelna obdržela grant od Evropského sociálního fondu (ESF) zaměřený na oblast sladování pracovního a soukromého života. Projekt nesl název: „Diverzita: flexibilní formy práce a sladování pracovního a osobního života“ a Česká spořitelna na jeho realizaci získala dotaci ve výši 3 835 118,71 Kč v rámci Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a ze státního rozpočtu. Projekt probíhal od 1. května 2012 do 30. srpna 2014. Jelikož jde o projekt, který se nejvíce opírá o možnosti sladování pracovního a soukromého života, je mu věnována samostatná subkapitola.

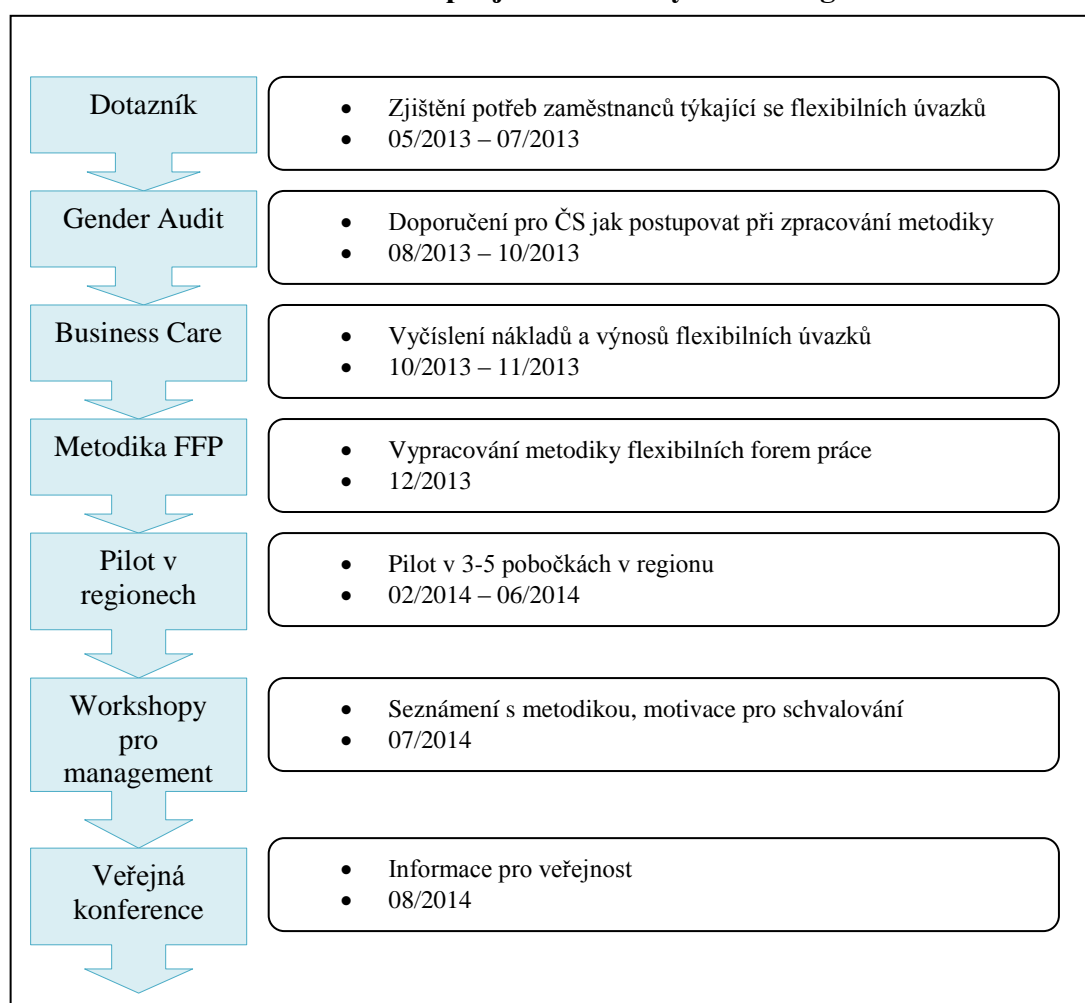
### 2.3.2 Projekt Diverzita

V rámci tohoto projektu byly realizovány aktivity vedoucí k vytvoření uceleného a funkčního systému flexibilních forem práce. Nejprve byl proveden průzkum zaměřený na zjištění potřeb zaměstnanců týkajících se flexibilních úvazků. Následně se tým

odborníků věnoval zpracování generového auditu, který se stal podkladem pro zpracování metodiky flexibilních úvazků. Po vyčíslení nákladů a výnosů flexibilních úvazků byla vypracována metodika flexibilních forem práce. Poté byl spuštěn pilot na 3-5 pobočkách v regionu, probíhaly workshopy a školení pro manažery formou „road-show“. Projekt byl zakončen veřejnou konferencí (Česká spořitelna, Diversitas: Projekt Diverzita, 2013, online).

Jednotlivé činnosti projektu a jejich časový harmonogram zachycuje následující obrázek.

**Obr. 9: Činnosti projektu a časový harmonogram**



Zdroj: interní dokument České spořitelny, Diversitas, 2014

K projektu byly definovány následující cíle:

- zvýšení počtu návratů rodičů po mateřské a rodičovské dovolené,
- motivace a retence zaměstnanců: především žen v předdůchodovém věku (55+),

- zvýšení efektivity prostřednictvím flexibilních úvazků,
- snížení fluktuace ve společnosti,
- zvýšení loajality zaměstnanců,
- zvýšení produktivity znevýhodněných skupin zaměstnanců banky a poskytnutí podmínek pro jejich optimální výkon,
- zlepšení manažerské praxe,
- podpora sladování pracovního a osobního života a trvalé udržitelnosti pracovního výkonu v čase,
- podpora dobrého jména banky na trhu jakožto zaměstnavatele aplikujícího přístupy různorodosti,
- zlepšení atmosféry a firemní kultury vedoucí ke ztotožnění zaměstnanců s cíli banky - růst zisku ve středním a dlouhodobém horizontu (Evropský sociální fond, 2013a, online).

Dalším cílem bylo rozšíření povědomí o možnostech flexibilních úvazků napříč celou bankou, na všech pracovních pozicích a úrovních řízení. Aktivity projektu by zároveň měly vést k odbourávání stereotypů a předsudků kolem zaměstnávání uvedených skupin pracovníků a zabránit jakékoliv diskriminaci.

Projekt byl zaměřen především na ženy i muže vracející se po MD/RD a ženy ve věku nad 55 let. Z údajů, které dokládá Česká spořitelna, jde o početné cílové skupiny – 956 rodičů na MD/RD a 894 zaměstnanců a zaměstnankyň ve věkové kategorii 55+.

Místem realizace projektu se stala pobočková síť a regionální pracoviště České spořitelny ve všech regionech České republiky s výjimkou hlavního města Prahy (Česká spořitelna, Diversitas: Projekt Diverzita, 2013, online).

### **2.3.3 Flexibilní formy práce**

Jak bylo výše zmíněno, důležitým výstupem projektu bylo zpracování metodiky flexibilních forem práce (dále jen FFP). Tato metodika popisuje postup přidělení jednotlivých FFP v České spořitelně a současně vysvětluje rozdíly mezi nimi. Jde konkrétně o následující FFP:



- pružná pracovní doba,
- práce z domova,
- zkrácený (částečný) úvazek,
- sídlené pracovní místo (interní dokument České spořitelny, 2014).

Jelikož jednotlivé FFP odpovídají obecným charakteristikám, které byly přiblíženy v teoretické části, bude následující část zaměřena především na postup přidělení těchto forem práce zaměstnancům v České spořitelně.

Rozhodovací pravomoc pro přidělení FFP má přímý nadřízený vedoucí zaměstnanec/zaměstnankyně, případně oprávněný nadřízený dle organizačního řádu. Při přidělování FFP je nutné nejprve přihlídnout k zajištění plynulého chodu pracoviště a celkově k provozu banky a jejích poboček a útvarů. Dále je třeba přihlídnout k dosavadnímu pracovnímu výkonu zaměstnance a druhu práce, místu výkonu práce, popř. k dalším podmínkám definovaným pracovní smlouvou.

Samostatné přidělení FFP v České spořitelně se dělí do několika kroků s tím, že je nutné rozlišit, zda jde o pracovní režim přidělený na kratší časovou dobu (do 6 měsíců), nebo na delší časovou dobu (nad 6 měsíců). Od tohoto se odvíjí i počet kroků, které je k přidělení FFP třeba podstoupit. Na rozdíl od režimu přiděleného na delší dobu je u krátkodobé dohody režim formalizován bez nutnosti vypracovat Změnu pracovní smlouvy (interní dokument České spořitelny, 2014). V následující tabulce jsou zachyceny jednotlivé kroky postupu přidělení FFP.

**Tab. 2: Postup přidělení FFP**

<b>Aktivity:</b>	<b>Popis aktivity:</b>	<b>Rozpis jednotlivých kroků:</b>
<b>Krok 1</b>	Písemná žádost o přidělení FFP	<ul style="list-style-type: none"> <li>zaměstnanec podá písemnou žádost o úpravu pracovní doby svému přímému nadřízenému</li> </ul>
<b>Krok 2</b>	Posouzení žádosti o přidělení FFP	<ul style="list-style-type: none"> <li>pokud úprava FFP nevyhovuje zajištění provozu, vedoucí navrhne jinou možnost</li> <li>na FFP se musí shodnout obě strany</li> <li>žadatel a přímý nadřízený se dohodnou na délce trvání a průběhu FFP</li> <li>oprávněný manažer/ka dohodu potvrdí podpisem</li> <li>v případě nepřidělení FFP bude v žádosti popsán důvod</li> </ul>
<b>Krok 3</b>	Konzultace s HR Generalisty (HRG)	<ul style="list-style-type: none"> <li>v případě zkráceného úvazku je třeba žádost konzultovat s HRG</li> <li>žádost předá manažer/ka na personální útvar k vypracování Změny pracovní smlouvy</li> </ul>
<b>Krok 4</b>	Pravidelné hodnocení průběhu výkonu ve vztahu k přidělené FFP a případná jeho úprava	<ul style="list-style-type: none"> <li>vyhodnocení funkčnosti přidělení FFP</li> <li>v případě dlouhodobého neplnění pracovních povinností, může být FFP upravena nebo zrušena se souhlasem obou stran a vyplněním formuláře (uvedení důvodu), který je založen personálním útvarem</li> </ul>

Zdroj: interní dokument České spořitelny, 2014, vlastní úprava

### **2.3.3.1 Pružná pracovní doba**

Rovnoměrně rozvržená pružná pracovní doba se v České spořitelně realizuje jako čtyřicetihodinový pružný pracovní týden, přičemž těchto 40 hodin musí zaměstnanec v každém týdnu odpracovat. Do toho času nejsou započítány pracovní přestávky na jídlo a oddech v délce trvání 0,5 hod. denně.

V rámci jednotlivého pracovního dne při uplatňování pružné pracovní doby se pracovní doba dělí na volitelnou část a část (základní pracovní dobu), kdy zaměstnanec musí být na pracovišti. Tato doba je určena v rozmezí 9.00 až 14.30 hod. včetně 0,5 hod. přestávky na jídlo a oddech. V rámci pružné pracovní doby může zaměstnanec začít pracovat nejdříve v 6.00 hod. a skončit nejpozději ve 20.00 hod. anebo dle provozu pobočky či útvaru. Tyto maximální začátky a konce stanovuje vedoucí daného útvaru (interní dokument České spořitelny, 2014).

### **2.3.3.2 Práce z domova**

Při uplatňování práce z domova pracuje zaměstnanec po většinu pracovní doby z domova a kombinuje ji s prací v prostorách určených zaměstnavatelem.

Metodika FFP pro sjednávání práce z domova definuje následující 4 pravidla:

1) Nepravidelná krátkodobá práce z domova – maximálně 5 dnů v měsíci:

- není součástí pracovní smlouvy,
- podléhá schválení přímého nadřízeného,
- je určena pouze pro zaměstnance, jejichž charakter pracovního výkonu umožňuje práci z domova,
- minimálně 1 krát za 3 měsíce provede odpovědný vedoucí kontrolu čerpání,
- využití možnosti práce z domova musí zaměstnanec oznámit vedoucímu emailem či jinak evidovat,
- místem výkonu práce z domova je adresa trvalého nebo přechodného bydliště zaměstnance,
- nevyužité dny pro práci z domova v měsíci nelze převádět do dalších měsíců.

2) Pravidelná a dlouhodobá práce z domova:

- podmínkou pro zaměstnance je být minimálně 1 den v týdnu na pracovišti,
- platí pouze pro zaměstnance, jejichž charakter pracovního výkonu umožňuje práci z domova,
- místem výkonu práce z domova je adresa trvalého nebo přechodného bydliště zaměstnance,
- vedoucí kontroluje práci formou emailu, telefonicky, fyzicky či jiným způsobem,
- zaměstnanec je povinen vykonávat práci osobně (bez pomoci rodiny apod.),
- zaměstnanci náleží za práci z domova stejné benefity jako při práci na pracovišti.

### 3) Bezpečnost a ochrana zdraví při práci:

- platí stejné podmínky pro uplatnění krátkodobých a dlouhodobých prací z domova,
- každý zaměstnanec musí dodržovat pravidla pro zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví i při práci z domova,

### 4) IS/IT bezpečnost a zřízení vzdáleného přístupu do PC systémů:

- zaměstnanci pro práci z domova musí být dáno pracovní zařízení – počítač nebo notebook,
- odpovědný pracovník zajistí potřebná přístupová práva do IT systémů pro vykonávání práce (interní dokument České spořitelny, 2014).

#### **2.3.3.3 Zkrácený úvazek**

Podle Zákoníku práce mají na zkrácený pracovní úvazek právní nárok rodiče, kteří pečují o dítě ve věku do 15 let, nebo těhotné zaměstnankyně.

Zkrácený úvazek vzniká, když se zaměstnavatel a zaměstnanec dohodnou na kratší pracovní době, než je určená týdenní pracovní doba (40 hod.). Určení délky zkráceného úvazku záleží vždy na dohodě s přímým nadřízeným, může mít různý rozsah (např. 0,9 – 0,2 úvazku) a vždy musí být sjednáno přímo v pracovní smlouvě buď na dobu určitou, či neurčitou (interní dokument České spořitelny, 2014).

#### **2.3.3.4 Sdílené pracovní místo**

Tuto flexibilní formu práce Zákoník práce výslovně neupravuje. Záleží na domluvě zaměstnance s přímým nadřízeným, jak budou toto sdílení realizovat. Jak již bylo dříve charakterizováno, jde o práci dvou (či více lidí), kteří sdílejí jedno pracovní místo. Rozvržení pracovní doby závisí na rozhodnutí vedoucího, musí být však vždy do 1,0 úvazku (100%).

V případě sdíleného pracovního místa je za plnění pracovních povinností vždy odpovědný jeden zaměstnanec, který přebírá zodpovědnost za fungující dvojici (případně trojici).

Zaměstnanci sdílející jedno pracovní místo by se alespoň jednou týdně měli setkat se svým nadřízeným a zároveň by si měli předávat informace a práci průběžně během

pracovního procesu. V případě, že se spolupráce projeví jako neefektivní, je sdílené pracovní místo zrušeno.

Všechny 4 flexibilní formy práce uplatňované v České spořitelně mohou být zrušeny na základě:

- podání písemné žádosti ze strany zaměstnance a souhlasu zaměstnavatele,
- písemného vyjádření odpovědného vedoucího, které bude odsouhlaseno a podepsáno oběma stranami,
- pravidelného hodnocení, z kterého bude zřejmé, že práce zaměstnance neodpovídá požadovanému výkonu.

Ve všech případech je důležité, aby odpovědný vedoucí zrušení FFP prodiskutoval se zaměstnancem a na zrušení se společně shodli.

Metodika FFP vznikla s cílem vytvořit funkční systém flexibilních forem práce, který umožní pracovníkům České spořitelny sladovat pracovní život se soukromými potřebami (interní dokument České spořitelny, 2014).

### **2.3.4 Zaměstnanecké benefity**

Zaměstnanci mohou v oblasti rodiny, volného času a péče o zdraví využívat celou řadu benefitů. Konkrétně Česká spořitelna jako zaměstnavatel nabízí svým zaměstnancům:

- 25 dnů dovolené,
- 5 dnů zdravotního volna,
- 2 dny volna na charitativní akce,
- volno pro otce v délce 5 dnů (po narození dítěte),
- příspěvek pro rodiče na hlídání dětí do pěti let,
- finanční příspěvek na zdraví, sport, kulturu, vzdělávání, či cestování formou výběru z cafeterie benefitů (Česká spořitelna, *Benefits*, 2015, online).

Výše zmíněný finanční příspěvek funguje prostřednictvím benefitového programu „Benefit plus“, v rámci kterého si zaměstnanci mohou objednávat služby z oblastí sportu, kultury, cestování, zdraví nebo vzdělávání. Každý zaměstnanec má svobodnou volbu při výběru benefitů, musí však dodržet stanovený rozpočet (500 Kč/ měsíc).

### **2.3.5 Zhodnocení výsledků analýzy vnitropodnikové dokumentace**

Z analýzy vnitropodnikové dokumentace vyplynulo, že Česká spořitelna má precizně a komplexně propracovaný program, který se věnuje zaměstnancům v otázkách týkajících se nejen sladování pracovního a soukromého života, ale zaměřuje se i na skupinu znevýhodněných osob, snaží se snižovat nerovnosti v počtu žen a mužů a také podporuje zaměstnávání starších osob (age management).

Program je realizovaný prostřednictvím různých projektů. V rámci těchto projektů je zaměstnancům nabízena řada nástrojů pro sladování pracovního a soukromého života. Především jde o možnost sladit práci a osobní život díky flexibilním úvazkům. V tomto směru je třeba ocenit vypracovanou metodiku flexibilních forem práce. Dále se zaměstnanci mohou účastnit řady různých inspirativních a rozvojových workshopů, konferencí a vzdělávací aktivit. Zaměstnanci mohou také využít kariérní poradenství.

Co je třeba dále zdůraznit, je poskytování různých benefitů v oblasti rodiny, volného času a péče o zdraví zaměstnanců. Výhodou je především svobodná možnost volby benefitů v oblasti sportu, kultury, cestování, zdraví a vzdělávání a dále poskytování dovolené, zdravotního a pracovního volna a měsíčního příspěvku na hlídání dětí.

Nabídka těchto aktivit a nástrojů je tvořena skupinou zaměstnanců na centrální úrovni České spořitelny v Praze, proto byla v rámci výzkumu oslovena projektová specialista programu Diversitas, se kterou byl veden rozhovor.

## **2.4 Rozhovor s HR projektovou specialistkou**

Cílem této metody bylo především ověření a prohloubení informací týkajících se jednotlivých nástrojů ke sladování pracovního a soukromého života zaměstnanců v České spořitelně.

Rozhovor byl veden s HR projektovou specialistkou na centrále České spořitelny v Praze, která zodpovídá za vedení, koordinaci a implementaci svěřených projektů v rámci programu Diversitas.

Sama projektová specialista na internetových stránkách ve svém medailonku k programu Diversitas uvádí: *„Práce na projektech podporujících diverzitní prostředí mě nesmírně baví a považuji ji za skutečně smysluplnou. Na úrovni mezilidských vztahů*

*je pro mne diverzita především otázkou respektu. Jak se ukazuje, tak i ve světě byznysu má diverzita své nesporné výhody. Strategické řízení diverzity přináší společnostem větší ekonomické zisky a rovněž přispívá ke společensky zodpovědnému jednání firem. Podporu různorodého prostředí proto vnímám jako nepostradatelnou součást kvalitní a dlouhodobě udržitelné firemní kultury. Velmi mě proto těší, že se toto téma ve společnosti, ve které pracuji, aktivně řeší a že se na budování diverzitního prostředí v České spořitelně mohu podílet“ (Česká spořitelna, Diversitas: Medailonky, 2013, online).*

V rámci rozhovoru byly nejprve přiblíženy činnosti a aktivity programu Diversitas. HR projektová specialista měla připravenou prezentaci, prostřednictvím které objasnila všechny realizované projekty.

HR projektová specialista: *„Program Diversitas se v České spořitelně vyvíjel postupně, v současnosti stojí na 6 projektech: Gender - Rovné příležitosti, Transition – Bez bariér, Grant – Flexi kancelář, Čáp, Moudrá Sova a Zdravá ČS.“ Prvním realizovaným projektem byl projekt Čáp v roce 2008, který se snažil zaměřit na návraty rodičů po mateřské a rodičovské dovolené. Tímto jsme se dostali k podpoře flexibilních úvazků. Následně vznikly další projekty zabývající se zaměstnáváním osob se zdravotním postižením a osob ve věku 50+ a také projekt Zdravá ČS. Všechny tyto projekty byly v roce 2013 spojeny do programu Diversitas“*

Dále projektová specialista uvedla informace ke každému projektu. Tyto informace se shodovaly s informacemi, které byly získány z veřejně přístupných zdrojů.

Jelikož byl výzkum zaměřen na analyzování možnosti sladování pracovního a soukromého života zaměstnanců, byly dále v rozhovoru položeny otázky týkající se této oblasti.

### **Otázka 1: Jak je v České spořitelně podporována problematika sladování pracovního a soukromého života?**

HR projektová specialista: *„Oblast work-life balance je u nás řešena především v rámci projektu Grant – Flexi kancelář. Zaměstnanci mohou využívat 4 formy flexibilních úvazků, a to práci z domova, sdílené pracovní místo, pružnou pracovní dobu a zkrácený úvazek.“*

## **Otázka 2: Jakým způsobem funguje přidělení flexibilního úvazku?**

HR projektová specialista: „V rámci projektu byla zpracována metodika na přidělení flexibilních forem práce pro celou Českou spořitelnu, kde je popsáno, za jakých podmínek je možné na určitý flexibilní úvazek pracovat. Ve velké míře záleží na rozhodnutí manažera, který posuzuje udělení flexibilního úvazku. Ne všechny pozice v bance umožňují například práci z domova. Manažer také posuzuje výkon zaměstnance a aktuální situaci v pracovním týmu.“

## **Otázka 3: Jak se k flexibilním úvazkům staví samotní manažeři?**

HR projektová specialista: „To je těžké hodnotit plošně. Pohybujeme se v sektoru bankovníctví, kde manažeři odpovídají za obchodní a finanční výsledky svých zaměstnanců a mají logicky i jiné priority. Proto se snažíme prostřednictvím různých konferencí a workshopů seznámit manažery i zaměstnance s výhodami a možnostmi flexibilních forem práce. Cílem je rozšířit povědomí o flexibilních úvazcích do všech poboček a regionů. Máme řadu pozitivních ohlasů, nemůžeme však zaručit, že jsou dané možnosti využívány rovnoměrně v rámci celé společnosti. V každém případě máme nakročeno správným směrem.“

## **Otázka 4: Jaké výhody z podpory flexibilních úvazků plynou pro manažery poboček?**

HR projektová specialista: „Možnost vyjít vstříc svým zaměstnancům z hlediska rodinného života a práce prostřednictvím flexibilních úvazků se jeví jako dobrý nástroj k tomu, aby měl manažer pod sebou spokojené a motivované zaměstnance, jejichž spokojenost se samozřejmě odráží ve vyšší výkonnosti. Navíc se snižují počty odchodů zaměstnanců, čímž se potažmo snižují i náklady na přijímání zaměstnanců nových“.

## **Otázka 5: Máte představu, jak jsou nyní využívány flexibilní úvazky na jednotlivých pobočkách České spořitelny napříč celou republikou?**

HR projektová specialista: „Jak jsem řekla, nemůžeme zaručit, že dané možnosti využívají plošně všichni zaměstnanci České spořitelny, řada z nich ano, nicméně pro řadu z nich je to nová zkušenost. Snažíme se jezdit do všech regionů a přiblížit metodiku flexibilních forem práce manažerům a podpořit tak využívanost flexibilních forem



*práce. Zároveň sbíráme zpětnou vazbu od zaměstnanců a vytváříme si vlastní průzkumy spokojenosti.“*

Z rozhovoru vyplynulo, že není automaticky zaručeno, že dané aktivity a nástroje ke sladování využívají zaměstnanci v rámci celé společnosti. Proto bylo doporučeno provést dotazníkové šetření v určité pobočkové síti České spořitelny, v rámci kterého by bylo zjišťováno obecné povědomí o možnostech sladování pracovního a soukromého života, dále do jaké míry jsou zaměstnanci vybraných poboček informováni o flexibilních formách práce, jak dané programy využívají (popřípadě jaké programy by v budoucnu využili) a jakými komunikačními kanály by o nich chtěli být informováni (viz další část práce).

## 2.5 Dotazníkové šetření

Dalším krokem analýzy bylo dotazníkové šetření. Pro realizaci byla vybrána pobočková síť České spořitelny v Brně.

Dotazníkové šetření bylo spojeno s několika činnostmi, které bylo nutné provést. Tyto činnosti a jejich časový rámeček je zachycen v tabulce.

**Tab. 3: Harmonogram dotazníkového šetření**

Činnost:	Období (rok 2015)									
	2. 1. - 16. 1.	17. 1. - 31. 1.	1. 2. - 8. 2.	9. 2. - 16. 2.	17. 2. - 19. 2.	20. 2. - 13. 3.	14. 3. - 23. 3.	24. 3. - 31. 3.	1. 4. - 15. 4.	
stanovení cílů										
plán výzkumu										
tvorba dotazníku										
pilotáž										
sběr dat										
zpracování dat										
analýza dat										
závěry										

Zdroj: vlastní zpracování

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit obecné povědomí o možnosti sladování pracovního a soukromého života ve vybraných pobočkách České spořitelny, dále do

jaké míry jsou zaměstnanci těchto poboček informováni o flexibilních formách práce, jak dané programy využívají (popřípadě jaké programy by v budoucnu využili) a jakými komunikačními kanály by o nich chtěli být informováni.

Dotazník se skládal jak z uzavřených a polouzavřených otázek, tak z otázek kvalitativní škály. Většina otázek byla tvořena na základě informací vycházejících z předcházející analýzy a z informací poskytnutých odpovídajícími manažery společnosti. Některé otázky byly doplněny z výzkumu realizovaného Fakultou podnikatelskou VUT v Brně ve spolupráci s University of Iceland.

Dotazník obsahoval celkem 29 otázek a byl rozdělen do 3 částí. První část otázek byla zaměřena na oblast pracovního a soukromého života zaměstnanců, jejímž cílem bylo získat informace týkající se práce, rodiny a zdraví. Druhá část dotazníku obsahovala otázky zaměřující se na využívání flexibilních forem práce a dalších nástrojů ke sladování práce a rodiny. V třetí části byly otázky zjišťující potřeby v oblasti informovanosti o dané problematice. Na závěr byly položeny doplňující otázky sledující sociodemografické znaky. Celý dotazník je k dispozici v Příloze 1.

Dotazník byl vytvořen prostřednictvím internetové dotazníkové služby [mojeanketa.cz](http://mojeanketa.cz). Odkaz na dotazník spolu s prosbou o vyplnění byl nejprve zaslán manažerům vybraných poboček České spořitelny v Brně a následně rozeslán zaměstnancům prostřednictvím firemního emailu. Vyplnění dotazníků bylo anonymní a fungovalo na dobrovolné bázi. Předtím, než byl dotazník rozeslán zaměstnancům poboček v Brně, byla provedena pilotáž v pobočce v Novém Jičíně, která umožnila napravit nedostatky v dotazníku.

Získaná data byla zpracována v tabulkovém programu Microsoft Excel. Nejprve byla provedena charakteristika respondentů, poté byly pomocí filtrů zpracovány jednotlivé odpovědi.

### **2.5.1 Charakteristika respondentů**

Jak je znázorněno v tabulce harmonogramu, dotazníkové šetření probíhalo na přelomu února a března (od 20. 2. 2015 do 13. 3. 2015) prostřednictvím internetového dotazování na stránkách [mojeanketa.cz](http://mojeanketa.cz).

Pro účely této diplomové práce nebyli osloveni všichni zaměstnanci České spořitelny, ale pobočková síť v městě Brně. Z této pobočkové sítě byly vybrány pobočky mající 5 a více zaměstnanců, konkrétně šlo o 10 poboček s celkovým počtem 172 zaměstnanců. Údaje o počtech zaměstnanců na jednotlivých pracovních pozicích můžeme vidět v Tabulce. 4. Jde o údaje k 31. 1. 2015, které byly poskytnuty odpovědným manažerem výhradně pro potřeby této diplomové práce.

**Tab. 4: Přehled počtu zaměstnanců jednotlivých poboček ČS v Brně**

Pobočka:	Pracovní pozice:				Celkem:
	pokladníci, poradci, podpory, vedoucí týmu	osobní bankéři, vedoucí týmu	firemní poradci, vedoucí týmu	privátní bankéř, vedoucí týmu	
<b>Jánská</b>	34	15	0	4	53
<b>Kounicova</b>	11	7	13	0	31
<b>Vaňkovka</b>	18	3	0	0	21
<b>Královo Pole</b>	12	4	0	0	16
<b>Křídlovická</b>	9	2	0	0	11
<b>OC Campus Square</b>	7	4	0	0	11
<b>Křenová</b>	9	0	0	0	9
<b>Kobližná</b>	8	0	0	0	8
<b>Pánská</b>	7	0	0	0	7
<b>Žabovřesky</b>	5	0	0	0	5
<b>Celkem:</b>	120	35	13	4	172

Zdroj: interní data České spořitelny, 2015

Bohužel se z interních důvodů České spořitelny nepodařilo oslovit všech 172 zaměstnanců. Dotazník byl rozeslán 128 zaměstnancům.

Ze začátku byl problém s nízkým počtem vyplněných dotazníků u některých poboček, proto byli osobně zkontaktováni vybraní manažeři, se kterými byl veden krátký neformální rozhovor. Z poskytnutých informací vyplynulo několik skutečností, které mohly být příčinou nízké návratnosti, a to pracovní vytíženost zaměstnanců, případné aktuální organizační změny (snižování počtu zaměstnanců na pobočkách). Příčinu lze hledat také v dobrovolnosti vyplnění. V rámci banky probíhají interní výzkumy

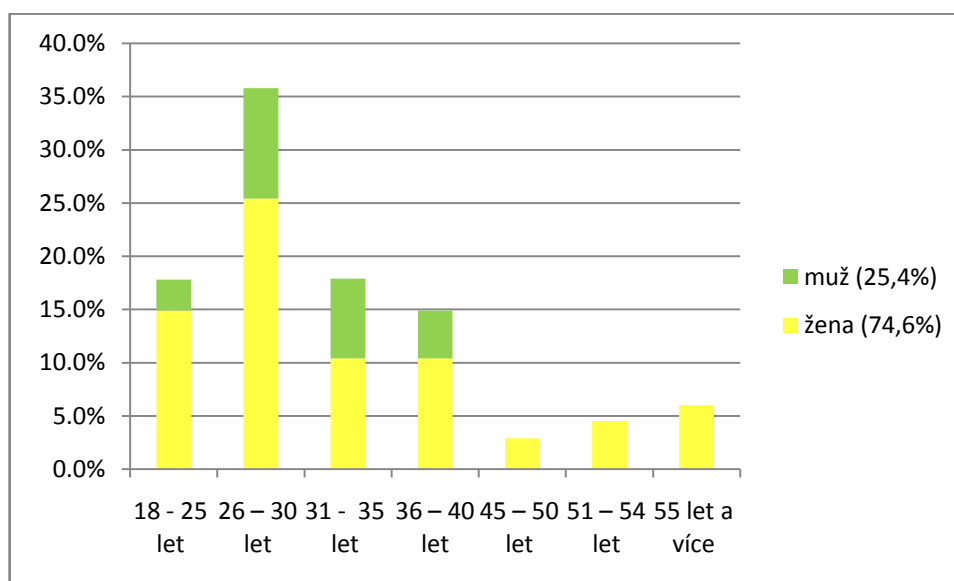
spokojenosti, a zaměstnanci se tak setkávají s řadou dotazníků, které je třeba vyplnit. Navíc vyplňování dotazníků se nesmí zaměstnanci věnovat na úkor pracovních povinností. Z toho důvodu byli osobně osloveni někteří zaměstnanci přímo na pobočkách a požádáni o vyplnění dotazníků ve svém volném čase.

Návratnost se tak zvýšila. Celkově bylo získáno 67 správně vyplněných dotazníků, návratnost tak činila 52,3 %. Dosaženou návratnost lze považovat za přijatelnou, pro provedení analýzy za účelem naplnění cíle práce je dostatečná.

Na vyplnění dotazníků se z větší části podílely ženy (74,6%). Muži byli zastoupeni 25,4 %. Z tohoto můžeme soudit, že v pobočkách banky pracuje větší procento žen, popřípadě že ženy daná problematika sladování pracovního a soukromého života více zaujala.

Respondenti byli dále rozděleni do sedmi věkových kategorií. Nejvíce zastoupenou skupinou byli zaměstnanci ve věku 26 – 30 let, kteří tvořili 35,8 % všech dotázaných. Významně se také podíleli zaměstnanci mladší 26ti let a zaměstnanci ve věku od 31 – 40 let. Starších respondentů bylo méně. Příčinou může být to, že nejsou tolik otevření novým změnám, a také fakt, že jich v pobočkách nepracuje tolik. Následující graf zachycuje strukturu respondentů podle pohlaví i věku. Jednotlivé grafy jsou pak k dispozici v Příloze 2.

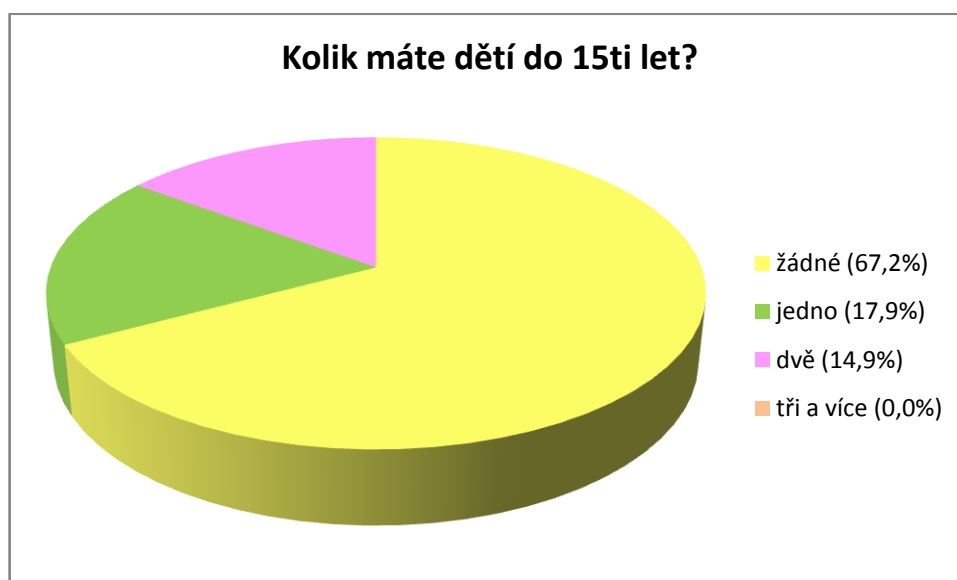
**Graf 1: Struktura respondentů podle pohlaví a věku**



Zdroj: vlastní zpracování

Z hlediska sladování pracovního a soukromého života hraje důležitou roli rodina, proto byli zaměstnanci tázáni, zda mají děti. Z výsledků dotazníků vyplynulo, že 67,2 % dotázaných zaměstnanců nemá žádné dítě mladší 15ti let. 17,9 % zaměstnanců má jedno dítě a 14,9 % má dvě děti. Žádný z dotázaných zaměstnanců neuvedl, že má tři a více dětí do 15 let (viz Graf 2).

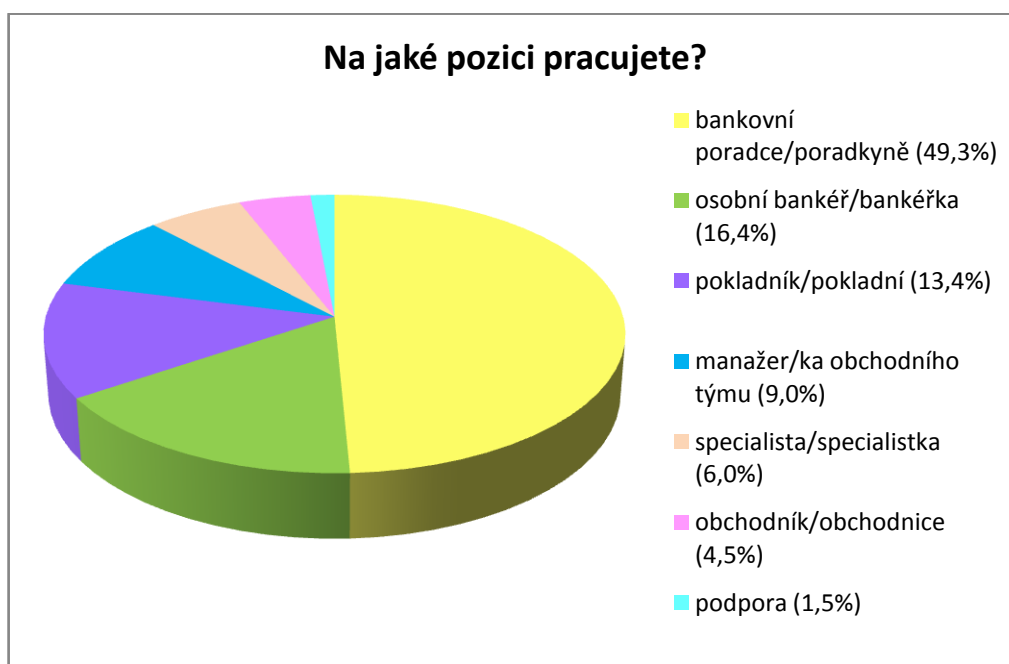
**Graf 2: Struktura respondentů podle pohlaví a počtu dětí**



Zdroj: vlastní zpracování

V pobočkách České spořitelny pracují především bankovní poradci, osobní bankéři a pokladníci. Tato struktura pracovních pozic se projevila i ve struktuře respondentů. Skoro polovina dotazovaných zaměstnanců odpověděla, že pracuje na pozici bankovních poradců (49,3 %), dále zaměstnanci uvedli, že pracují jako osobní bankéři (16,4%). Třetí nejpočetnější skupinou byli pokladníci (13,4%). Dotazník vyplnili také manažeři (vedoucí týmu), obchodníci, specialisté a zaměstnanci věnující se podpoře. Strukturu zastoupených pracovních pozic zachycuje následující graf.

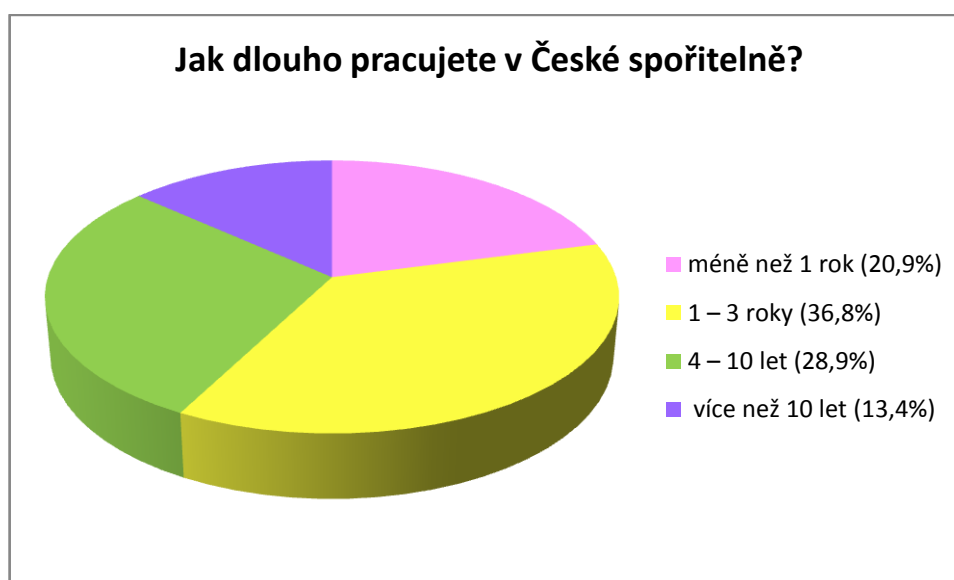
**Graf 3: Struktura respondentů podle pracovní pozice**



Zdroj: vlastní zpracování

Zaměstnanci byli dále tříděni podle délky pracovního poměru v České spořitelně. Z dotazníkového šetření vyplývá, že většina pracovníků je zaměstnána v dané bance déle než jeden rok, avšak méně než deset let. Největší podíl na vyplnění dotazníků měli zaměstnanci, kteří v České spořitelně pracují v rozmezí 1 – 3 let (viz graf níže).

**Graf 4: Struktura respondentů podle délky pracovního poměru**



Zdroj: vlastní zpracování

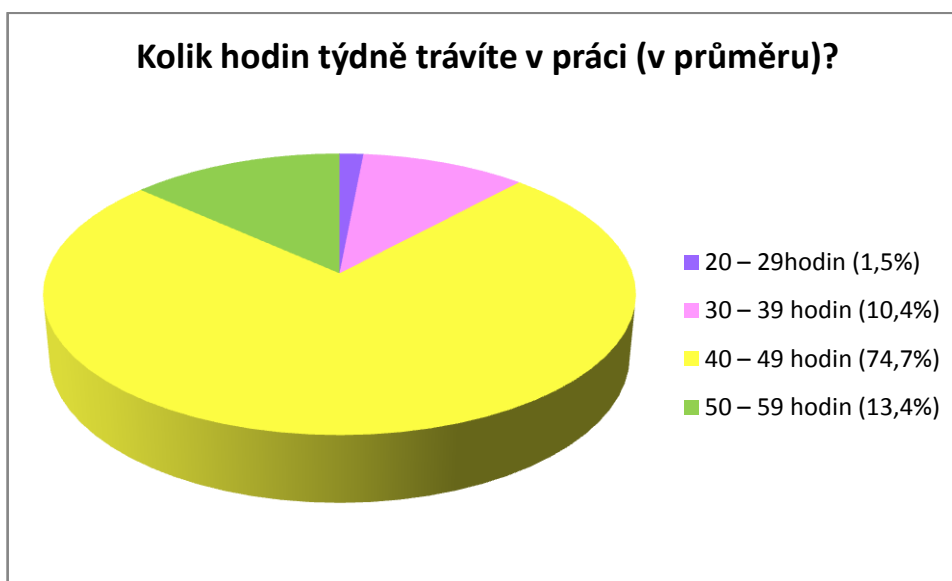
## 2.5.2 Výsledky dotazníkového šetření

V této části práce jsou zpracovány výsledky jednotlivých oblastí dotazníků. Data jsou graficky znázorněna a doplněna slovním popisem.

### 2.5.2.1 Část 1: Pracovní a soukromý život zaměstnanců

První série otázek v dotazníku zjišťovala informace týkající se pracovního a soukromého života zaměstnanců. Bylo zjišťováno, kolik hodin týdně zaměstnanci tráví v práci (viz Graf 5). Skoro tři čtvrtiny dotázaných zaměstnanců odpovědělo, že v práci jsou v průměru 40 – 49 hodin týdně. Delší dobu tráví v práci 13,4 % zaměstnanců, kteří zároveň uvedli, že pracují jako manažeři. Pouze 1,5 % dotázaných zaměstnanců uvedlo, že pracuje 20 – 25 hodin týdně. V tomto případě jde o zaměstnance pracující na zkrácený úvazek.

**Graf 5: Počet hodin trávených v práci**



Zdroj: vlastní zpracování

Práce v bance obnáší každodenní kontakt s lidmi. Bankovní poradci a osobní bankéři se snaží rychle reagovat na požadavky svých klientů a nabídnout jim to, co potřebují. Často jsou stavěni před důležitá rozhodnutí, která s sebou nesou velkou zodpovědnost. To se může odrazit na jejich psychickém stavu, zvláště u manažerů, kteří navíc zodpovídají za chod poboček.

Zaměstnanci se tak mohou cítit po pracovní době vyčerpaně, a to jak po stránce psychické, tak i fyzické, neboť tráví většinu pracovní doby za přepážkou, kde sedí u počítače. Z dotazníkového šetření vyšlo, že 97% zaměstnanců pociťuje po pracovní době vyčerpání. Z toho 49,3 % uvedlo, že se cítí pravidelně po práci vyčerpaně, 47,7 % občas. Pouze 3% dotázaných odpovědělo na otázku, zda se cítí po pracovní době vyčerpaně, ne (viz Graf 6.).

**Graf 6: Pocit vyčerpání po pracovní době**



Zdroj: vlastní zpracování

Dále bylo zjišťováno, zda se zaměstnanci setkávají s tím, že se na ně klienti či spolupracovníci obracejí i v osobním volnu. Jak můžeme vidět v Grafu 7, v tomto ohledu jsou výsledky docela příznivé. Žádný ze zaměstnanců nevedl, že by se s tímto problémem setkával denně. Nejčastěji zaměstnanci odpovídali, že se na ně klienti či kolegové v osobním volnu obracejí zřídka, několikrát za rok (43,3%).



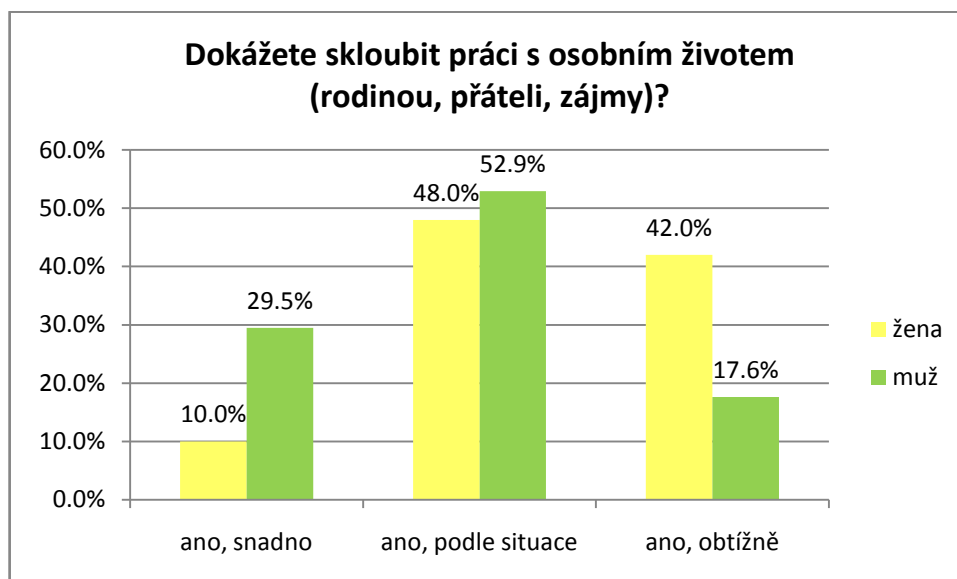
**Graf 7: Četnost vyřizování pracovních záležitostí v osobním volnu**



Zdroj: vlastní zpracování

Na otázku, zda se daří zaměstnancům skloubit práci s osobním životem (rodinou, přáteli, zájmy), odpovědělo 14,9 % zaměstnanců ano - snadno. Zbývající respondenti se rozdělili do skupiny zaměstnanců, kteří dokážou skloubit práci s osobním životem podle situace (49,3%), a na ty, kteří sice dokážou skloubit práci se soukromím, ale obtížně (35,8 %). Pozitivní je zjištění, že žádný z oslovených zaměstnanců nepociťuje, že by to nedokázal. Pokud se zaměříme na rozdělení této problematiky z hlediska pohlaví, je evidentní, že těmi, kdo se sladováním práce a osobního života bojují více, jsou ženy. Naopak větší procento mužů uvedlo, že se skloubením práce a osobního života nemá problém a dokážou snadno vyrovnat obě roviny (viz následující graf).

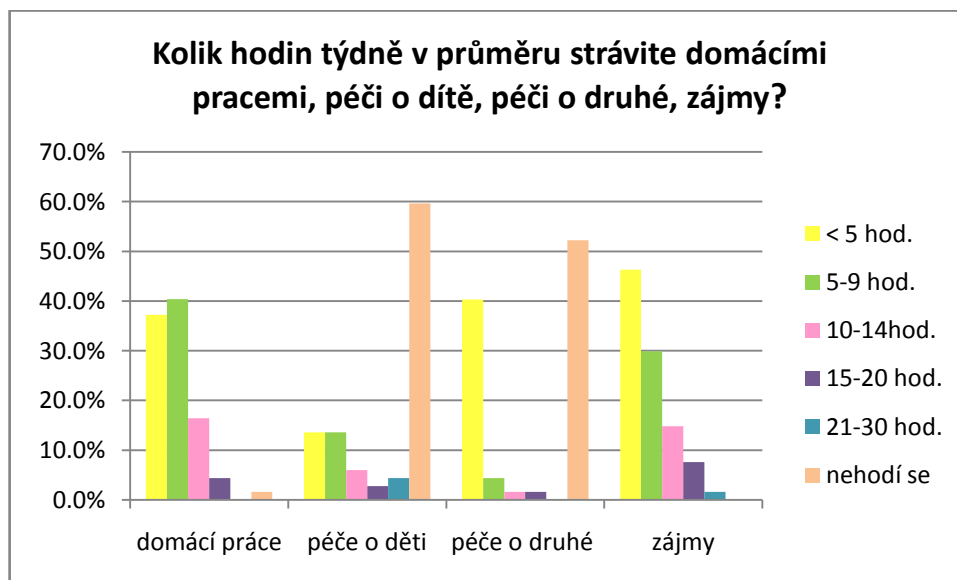
**Graf 8: Úspěšnost sladování práce s osobním životem z hlediska pohlaví**



Zdroj: vlastní zpracování

Na dalším grafu můžeme vidět, kolik času v průměru týdně stráví zaměstnanci domácími pracemi, péčí o děti, péčí o druhé a zájmy.

**Graf 9: Počet hodin týdně strávených domácími pracemi, péčí o děti, péčí o druhé, zájmy (průměr)**



Zdroj: vlastní zpracování

Co se týče domácích prací, nejvíce zaměstnanců (40,4%) označilo, že jimi stráví v průměru 5 – 9 hodin týdně. Jelikož mezi zaměstnanci převažovali ti, kteří nemají děti, byla nejčastěji u otázky péče o dítě označována možnost „nehodí se“ (59,6%). Tato

možnost byla nejčastěji volena i v případě péče o druhé (52,2%). Z toho můžeme soudit, že tyto činnosti nejsou součástí soukromého života zaměstnanců. Naopak všichni zaměstnanci během týdne věnují svůj čas zájmům. Nejvíce zaměstnanců uvedlo, že koníčky jim zaberou v průměru méně než 5 hodin týdně.

### 2.5.2.2 Část 2: Flexibilní formy práce

Další část otázek v dotazníku byla zaměřena na zjišťování povědomí o možnostech využití jednotlivých nástrojů ke sladování pracovního a soukromého života zaměstnanců v pobočkách České spořitelny.

Zaměstnanci byli nejprve tázáni na to, jak vnímají Českou spořitelnu jako zaměstnavatele, zda jim vychází vstříc v potřebách týkajících se skloubení práce a osobního života. Názory zaměstnanců můžeme vidět v grafu.

**Graf 10: Názor zaměstnanců na Českou spořitelnu jako zaměstnavatele**



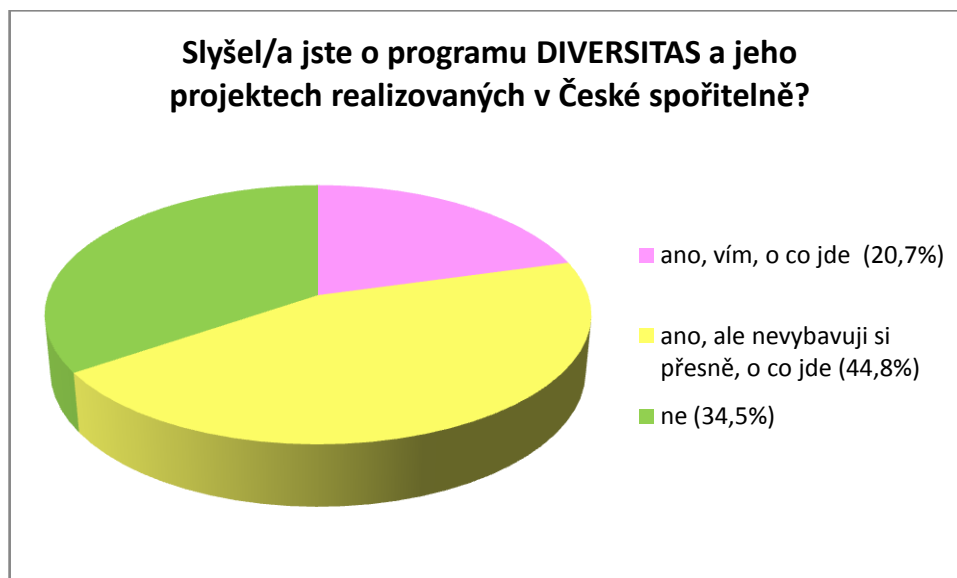
Zdroj: vlastní zpracování

37,3 % zaměstnanců si myslí, že jim Česká spořitelna vychází vstříc v potřebách sladování, naopak 28,4% je spíše pro opak a 11,9% je rozhodně přesvědčeno, že tomu tak není.

Oblastí sladování pracovního a soukromého života zaměstnanců v České spořitelně se věnuje komplexní program Diversitas, který zahrnuje řadu možností pro zaměstnance, jež mohou zaměstnanci využít k tomu, aby dokázali lépe harmonizovat svůj pracovní a osobní život. V dotazníku proto byla položena otázka, zda vůbec zaměstnanci o tomto

programu vědí. 44,8% oslovených pracovníků uvedlo, že o programu Diversitas slyšeli, ale nevybavují si přesně, o co jde. Zaměstnanců, kteří program znají, je 20,7%. Naopak 34,5 % zaměstnanců odpovědělo, že o programu Diversitas neslyšeli (viz Graf 11).

**Graf 11: Povědomí o programu Diversitas**

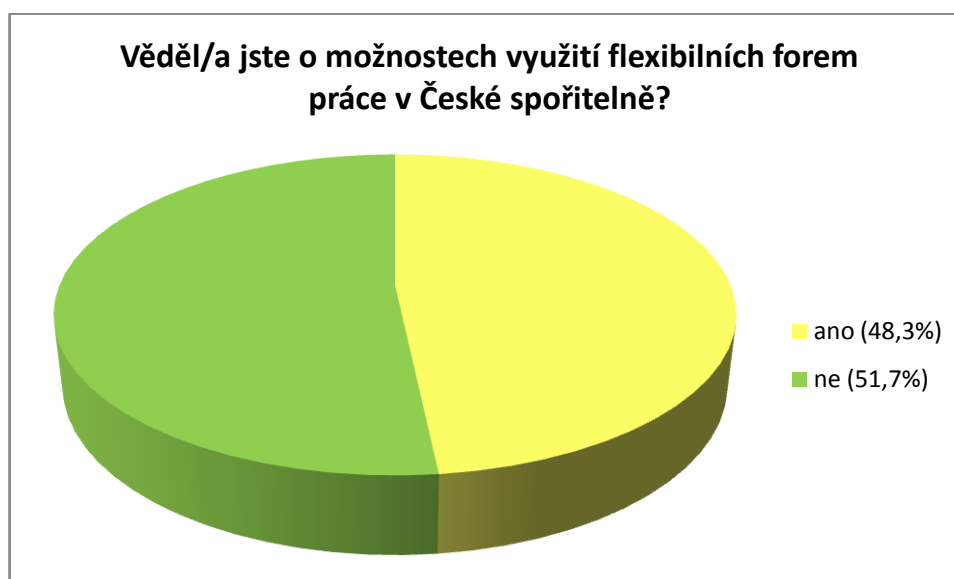


Zdroj: vlastní zpracování

Zaměstnancům, kteří o programu Diversitas slyšeli, byla navíc položena otázka, kde se o programu dozvěděli (z jakého komunikačního média). Polovina dotázaných zvolila firemní intranet, dále byl uváděn internet, školení, konference a workshopy. Výsledky jsou k dispozici v Příloze 2.

Následně byla všem vysvětlena podstata programu Diversitas a bylo upřesněno, že v rámci tohoto programu je jednou z cest, jak dosáhnout sladění pracovního a soukromého života, možnost využití flexibilních forem práce (FFP), a to pružné pracovní doby, zkráceného úvazku, práce z domova a sdíleného pracovního místa. Bylo zjištěno, že v daných pobočkách o této možnosti ví pouze polovina dotázaných. Výsledek můžeme vidět v Grafu 12.

**Graf 12: Povědomí o flexibilních formách práce**



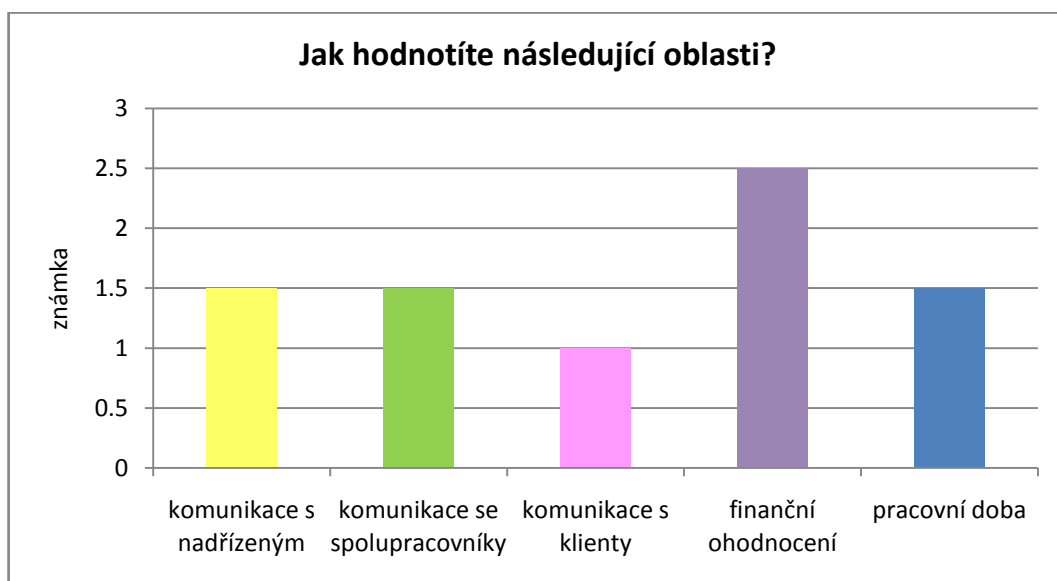
Zdroj: vlastní zpracování

Bohužel se na dotazníkovém šetření z větší míry podíleli ti zaměstnanci, kteří v současnosti nevyužívají žádný druh flexibilního úvazku (94%). Pouze 6 % oslovených, tedy 4 zaměstnanci, uvedli, že využívají flexibilní formu práce (viz graf v Příloze 2). Ve všech těchto případech šlo o zkrácený úvazek, který 3 zaměstnanci využívají již 13 – 24 měsíců, jeden zaměstnanec dokonce déle než 4 roky. Na otázku, z jakého důvodu se rozhodli využít zkrácený úvazek, označili 3 zaměstnanci možnost péče o dítě. Další zaměstnanec uvedl možnost péče o osobu blízkou. U většiny dotázaných zaměstnanců byl zkrácený úvazek sjednán na neurčito, jednomu zaměstnanci byl přidělen na 13 – 48 měsíců.

Zaměstnanci, kteří uvedli, že pracují na zkrácený úvazek, měli možnost v souvislosti s jimi využívanou flexibilní formou práce vyjádřit své hodnocení k oblastem týkajících se komunikace s nadřízeným, spolupracovníky a kolegy, dále k finanční oblasti a k pracovní době. Měli k dispozici stupnici od 1 do 5 (1 – výborně, 5 – nedostatečně).

Jak lze vidět v Grafu 13, výsledky hodnocení jsou příznivé. 100% respondentů hodnotilo komunikaci s klienty na výbornou. I komunikace s nadřízenými a spolupracovníky dopadla dobře, zaměstnanci jí v průměru přiřadili známku 1,5. Stejný výsledek byl dosažen i u hodnocení pracovní doby. Nejhůře dopadlo hodnocení finančních podmínek, průměrná známka činí 2,5 (viz následující graf).

**Graf 13: Hodnocení jednotlivých oblastí v souvislosti s využívanou flexibilní formou práce**

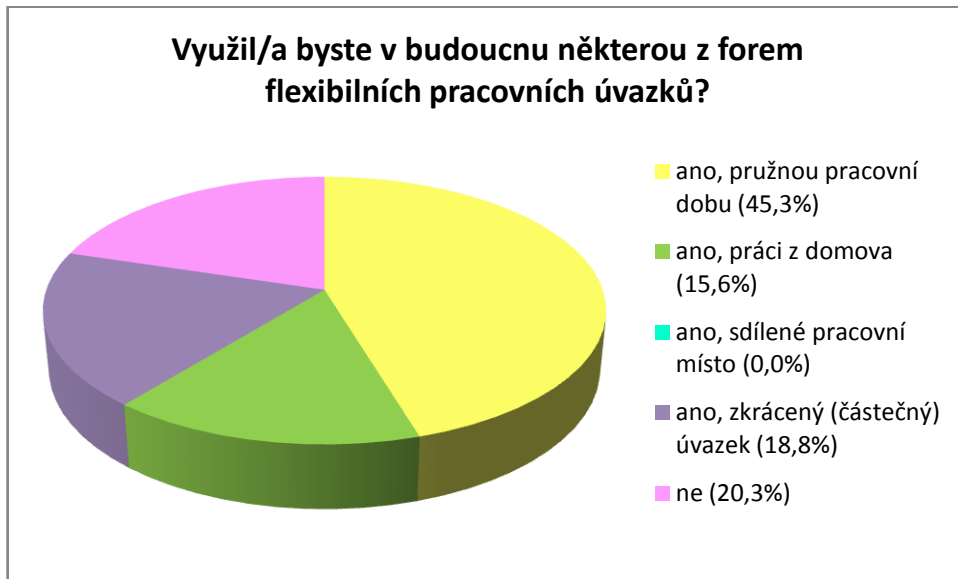


Zdroj: vlastní zpracování

Dále byl hodnocen postup přidělení flexibilní formy práce. Všichni zaměstnanci se shodli na tom, že bylo spíše snadné získat flexibilní úvazek, tudíž se nepotkali s žádným problémem spojeným např. s vyplněním a odsouhlasením žádosti či s komplikací v úpravě pracovní smlouvy.

Zaměstnanci, kteří v současnosti nevyužívají žádný z flexibilních úvazků, byli dotazováni na možnost využití v budoucnu. 45,3 % zaměstnanců by volilo pružnou pracovní dobu, 15,6 % zaměstnanců by rádo pracovalo z domova, 18,8 % zaměstnanců by zvolilo práci na zkrácený úvazek. Zbývajících 20,3 % zaměstnanců neuvažuje o žádné flexibilní formě práce. Výsledky zachycuje další graf.

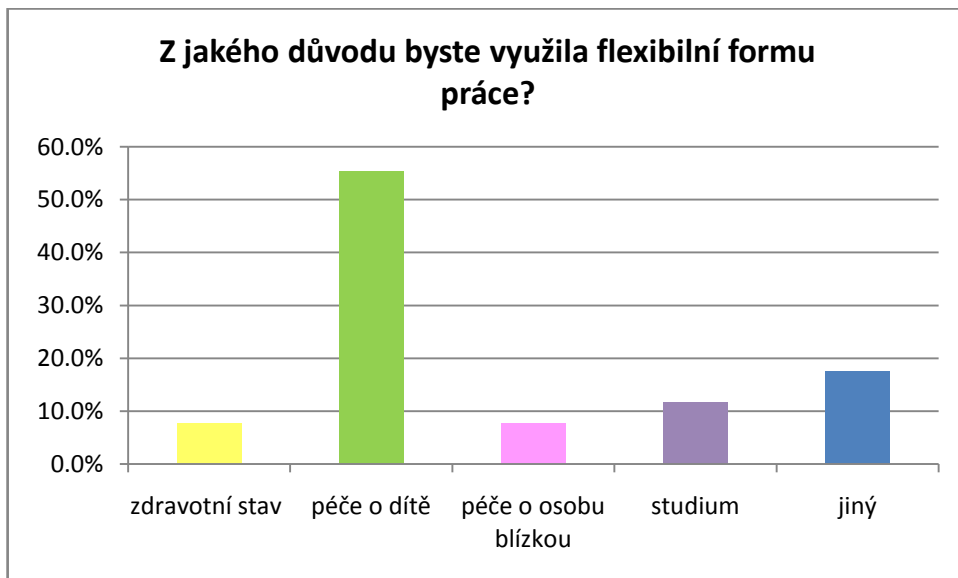
**Graf 14: Využití flexibilní formy práce v budoucnu**



Zdroj: vlastní zpracování

Nejčastěji by se zaměstnanci pro flexibilní formu práce rozhodli z důvodu péče o dítě (55,4%). Dále bylo uváděno jako důvod studium (11,7%), zdravotní stav (7,7%) a péče o blízkou osobu (7,7%). V dotazníku měli zaměstnanci možnost vepsat i jiné důvody, ke kterým patřilo především uvádění více času sam/a na sebe, na koníčky apod.

**Graf 15: Důvody využití flexibilní formy práce**

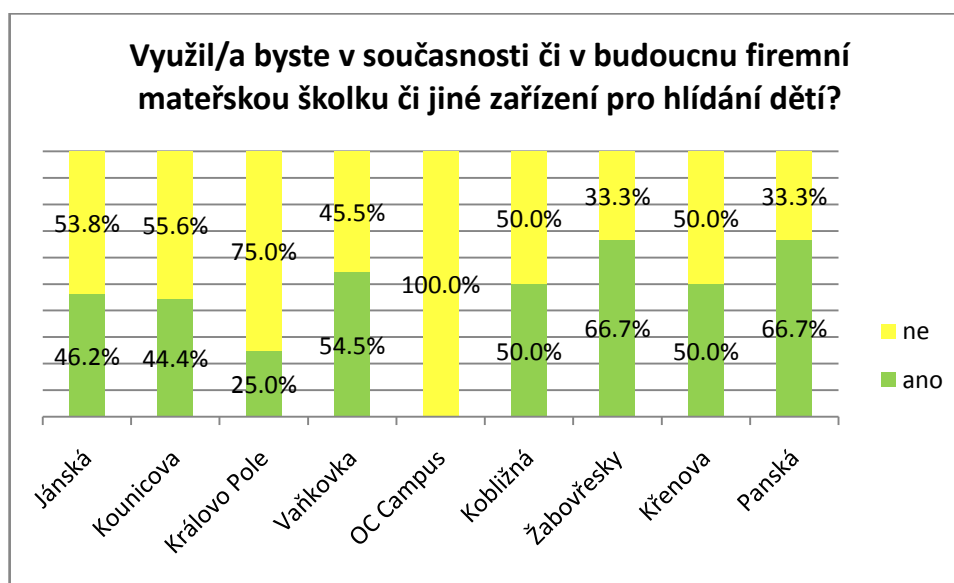


Zdroj: vlastní zpracování

Dotazník byl zaměřen nejen na flexibilní formy práce, ale i na další nástroj umožňující sladování práce a rodiny a tím je firemní mateřská školka či jiné zařízení pro hlídání

děti (např. dětská skupina). Jelikož v daných pobočkách žádné z těchto zařízení neexistuje, byli zaměstnanci tázáni, zda by tuto možnost v současnosti či popřípadě v budoucnu využili. Z oslovených zaměstnanců by 44,8 % zařízení uvítalo (viz graf v Příloze 2). Bylo zjišťováno, jak se k tomu staví zaměstnanci v jednotlivých pobočkách, aby popřípadě bylo možné navrhnout konkrétní řešení. Výsledky můžete vidět v grafu. Ve většině případů je podíl vyrovnaný, až na pobočku v OC Campus Square by v ostatních pobočkách firemní mateřskou školku či jiné zařízení pro děti uvítala zhruba polovina oslovených zaměstnanců.

**Graf 16: Využití firemní mateřské školky**



Zdroj: vlastní zpracování

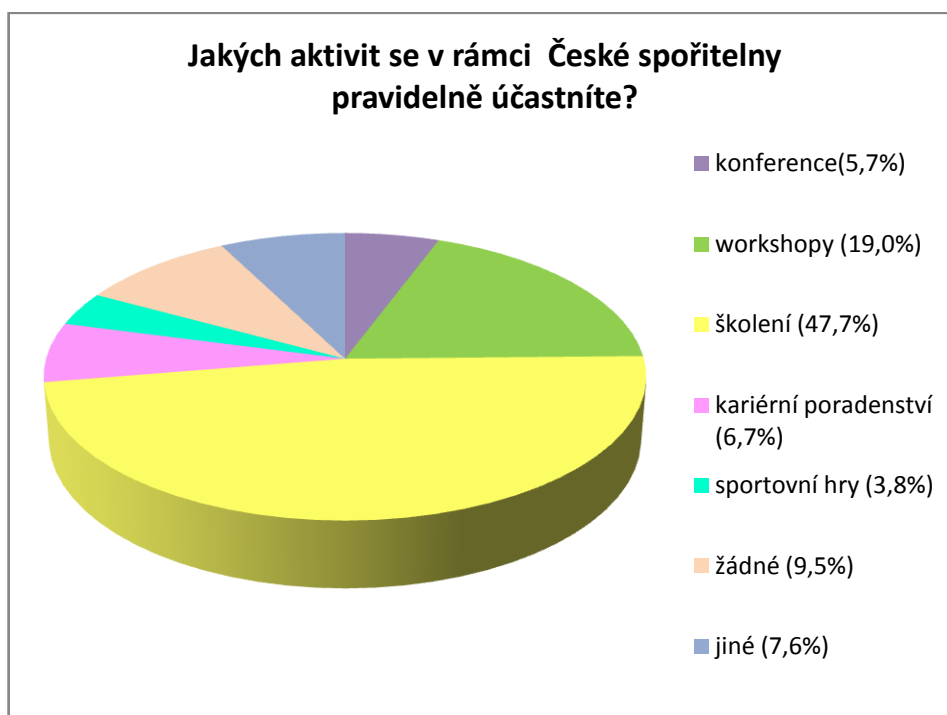
### 2.5.2.3 Část 3: Možnosti informování

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit i to, jakými komunikačními kanály by si zaměstnanci přáli být informováni o nových možnostech týkajících se oblasti sladování pracovního a soukromého života v České spořitelně. Nejvíce zaměstnanců (26,9 %) by v této souvislosti chtělo být informováno prostřednictvím emailu. Dále by pak zaměstnanci (17,8 %) uvítali osobní informování ze strany zaměstnanců a manažerů. Na třetím místě skončil firemní intranet a Týdeník České spořitelny (14,9 %). Zaměstnanci také uváděli možnosti informování prostřednictvím workshopů, konferencí a školení. Nechyběly rovněž internetové stránky spořitelny i sociální sítě. Výsledky jsou k dispozici v Příloze 2.



Z hlediska propagace bylo zjišťováno i to, jakých aktivit se zaměstnanci pravidelně v rámci České spořitelny účastní. Zaměstnanci mohli označit více možností. Měli možnost vepsat i jiné akce, které nebyly ve výběru. Z výsledků vyplynulo, že žádný z oslovených zaměstnanců nenavštěvuje Univerzitu 3. věku, není součástí G-komunity, neúčastní se pravidelného setkávání žen/manažer ani setkávání rodičů. Naopak skoro polovina zaměstnanců (47,7%) se pravidelně zúčastňuje školení, 19,0 % zaměstnanců se věnuje účasti na workshopech. Kariérní poradenství využívá 6,7% z oslovených zaměstnanců. Někteří zaměstnanci také uvedli, že se pravidelně účastní konferencí a sportovních her. K akcím, které byly doplněny samotnými zaměstnanci, patřily společenské akce - večírky, posezení s kolegy apod. (v grafu označení jiné).

**Graf 17: Účast na aktivitách v rámci České spořitelny**



Zdroj: vlastní zpracování

### 2.5.3 Zhodnocení výsledků dotazníkového šetření

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit obecné povědomí o možnosti sladování pracovního a soukromého života ve vybraných pobočkách České spořitelny, dále do jaké míry jsou zaměstnanci těchto poboček informováni o flexibilních formách práce, jak dané programy využívají (popřípadě jaké programy by v budoucnu využili) a jakými komunikačními kanály by o nich chtěli být informováni.

Na začátku dotazníků byly položeny otázky týkající se pracovního a soukromého života zaměstnanců. Z výsledků vyplynulo, že i přesto, že zaměstnanci tráví v práci v průměru 40 – 49 hodin týdně, cítí se po pracovní době vyčerpaně. Svůj pracovní a osobní život dokážou povětšinou skloubit podle situace, obtížněji to vnímají ženy, které ve svém volném čase pečují o rodinu, věnují se domácím pracím a svým zájmům. Tyto činnosti samozřejmě vykonávají i zaměstnaní muži, ale jejich časový rozsah se liší. Dotazník vyplnilo mnoho mladých zaměstnanců, kteří ještě nemají děti, proto mají více času na své koníčky a zájmy.

Jelikož cílem dotazníků bylo zjistit povědomí zaměstnanců o možnostech sladování pracovního a soukromého života, které mohou v České spořitelně využívat, další otázky směřovaly k programu Diversitas. Ukázalo se, že pouze pětina zaměstnanců o tomto programu slyšela a ví, čeho se týká. Informaci o programu získali především prostřednictvím firemního intranetu, internetu, konferencí a workshopů. Co se týče informovanosti ohledně možnosti využívání flexibilních forem práce v pobočkách České spořitelny, bylo zjištěno, že polovina dotázaných zaměstnanců o této možnosti nevěděla. Bohužel se podařilo získat pouze malý počet respondentů, kteří flexibilní úvazek využívají. Ve všech případech šlo o zkrácený úvazek, který se zaměstnanci rozhodli využít buďto z důvodu péče o dítě či z důvodu péče o jinou osobu. Zároveň se shodli na tom, že pro ně bylo spíše snadné ucházet se o daný úvazek a hodnotili to pozitivně.

Zaměstnanci, kteří v současnosti nevyužívají žádnou formu flexibilního úvazku, uvedli, že by v budoucnu nejvíce uvítali pružnou pracovní dobu, pro kterou by se rozhodli z důvodu starosti o dítě a také z důvodu organizování svého volného času podle sebe. Zaměstnanci by také uvítali firemní mateřskou školku či jiné zařízení pro děti.

Posledním cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, jakými komunikačními kanály by si zaměstnanci přáli být informováni o možnostech týkajících se oblasti sladování pracovního a soukromého života. Nejčastěji zaměstnanci volili email a osobní komunikaci.

Na základě výsledků z provedených analýz jsou v další kapitole práce představeny konkrétní návrhy řešení pro Českou spořitelnu a její pobočkovou síť v Brně.

### **3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ**

Jelikož Česká spořitelna jako zaměstnavatel má precizně a komplexně zpracovaný program, který se týká oblasti rovných příležitostí a sladování pracovního a soukromého života, a svým zaměstnancům nabízí řadu benefitů, budou návrhy v této kapitole zaměřeny především na opatření vedoucí k efektivnějšímu přístupu ke sladování pracovního a soukromého života zaměstnanců ve vybrané pobočkové síti.

Návrhy nebudou spočívat ve zrušení žádného z již poskytovaných nástrojů ke sladování, ale pouze v rozšíření informovanosti o možnostech jejich využití a v navržení dalšího nástroje, který přispěje k podpoře soukromého života zaměstnanců.

Konkrétně jde o tyto návrhy, které budou dále přiblíženy:

- školení pro manažery,
- vytvoření nové pracovní pozice – specialista/ka pro podporu péče o zaměstnance,
- zřízení dětské skupiny.

#### **3.1 Školení pro manažery**

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že povědomí o programu Diversitas, který se věnuje podpoře zaměstnanců v oblasti sladování pracovního a soukromého života, není vysoké. Proto je třeba soustředit se na zvýšení informovanosti o daném programu a o možnostech využití konkrétních nástrojů, ke kterým patří především flexibilní formy práce. V tomto směru je důležité posílit vnitropodnikovou komunikaci mezi vedením a zaměstnanci.

Zaměstnanci v dotazníku sdělili přání být informováni především prostřednictvím emailu a osobně svým manažerem. K tomu, aby manažeři mohli svým zaměstnancům poskytovat relevantní informace, musejí být sami dostatečně o dané problematice informováni a především seznámeni s výhodami jednotlivých nástrojů. Cestou, jak toho dosáhnout, je manažery v této oblasti proškolit.

Návrh spočívá v pořádání pravidelných školení pro manažery obchodních týmů dané pobočkové sítě, které by primárně byly zaměřeny na problematiku sladování pracovního a soukromého života.

V rámci konkrétního školení by mohly být odpovědným pracovníkem/pracovnicí ze skupiny Diversitas poskytnuty informace týkající jednotlivých programů a nástrojů ke sladování pracovního a soukromého života. Detailně by pak byla představena Metodika flexibilních forem práce.

Také je důležité v rámci školení motivovat manažery k tomu, aby svým zaměstnancům vycházeli vstříc v otázkách týkajících se oblasti sladování pracovního a soukromého života, neboť tak získají loajálnější a spokojené zaměstnance, což se pozitivně odrazí v jejich pracovním výkonu a následně i v obchodních a finančních výsledcích celé pobočky. Ke zvýšení motivovanosti manažerů by mohly přispět konkrétní příklady z praxe od účastníků jednotlivých projektů.

Z finančního hlediska je tento návrh nenáročný, neboť školení by vedli odpovědní zaměstnanci České spořitelny, popřípadě zaměstnanci, kteří mají praktické zkušenosti s využíváním flexibilních úvazků. Školení by bylo uskutečněno v rámci určité pobočkové sítě, v tomto případě v rámci města Brna v prostorách České spořitelny na ulici Jánská. Školení by probíhalo v rámci pracovní doby, za kterou by všem zúčastněným příslušela náhrada mzdy. Kromě mzdových nákladů je třeba zohlednit náklady na cestování a případné ubytování a stravování školících pracovníků.

### **3.2 Specialista/ka pro podporu péče o zaměstnance**

Další možností, která by vedla k efektivnějšímu využívání jednotlivých nástrojů ke sladování, je vytvoření nového pracovního místa, které by bylo určeno pro osobu zodpovědnou obecně za oblast podpory péče o zaměstnance. Je třeba zmínit, že v současnosti manažeři poboček (neboli vedoucí obchodních týmů) zodpovídají nejen za obchodní a finanční výsledky svých podřízených, kdy řídí a koordinují bankovní poradce v oblasti prodeje a nabídky produktů, ale jejich úkolem je také svůj tým vést, rozvíjet a motivovat. V případě potřeby se mohou obrátit na různé specialisty, kteří však fungují v rámci spořitelny tzv. „back office“ v rámci centrály v Praze. To se jeví jako problém i v případě aktivit a činností programu Diversitas, které jsou vytvářeny a

plánovány centrálně. Z tohoto důvodu je dalším návrhem vytvoření nového pracovního místa pro pobočkovou síť v Brně, neboť jde o velkou pobočkovou síť, která zaměstnává více než 170 zaměstnanců, a jak vyplynulo z dotazníkového šetření, je zde povědomí o možnostech týkajících se nástrojů ke sladování a jejich samotné využívání nízké.

Úkolem daného specialisty by bylo spolupracovat s týmem odborníků ze skupiny Diversitas a s pracovníky personálního oddělení České spořitelny. Zároveň by specialista podporoval jednotlivé manažery obchodních týmů z pobočkové sítě, pomáhal by jim v otázkách týkajících se rozvoje a motivování zaměstnanců a především by řešil otázku sladování pracovního a soukromého života jednotlivých zaměstnanců v přidělené pobočkové síti, v tomto případě v pobočkách Brna, popřípadě celém regionu jižní Morava. Spolupracoval by na vytváření jednotlivých projektů a snažil se zajistit jejich dostatečnou propagaci, ke které by patřilo osobní a emailové oslovování zaměstnanců, vydávání propagačních materiálů, informování prostřednictvím firemního intranetu a přispívání do firemních časopisů. Také by se podílel na tvorbě školení a inspirativních workshopů pro zaměstnance.

Kancelář specialisty by se nacházela přímo na pobočce České spořitelny v Brně. Ideálně v budově na ul. Jánská, kde mimo jiné sídlí ředitelství pro celý region jižní Moravy. Bylo by tak zajištěno, že samotný specialista by se pohyboval v pracovním prostředí, pro které by mohl navrhnout konkrétní řešení. Zároveň by byl v případě potřeby nablízku, manažeři i zaměstnanci poboček by se na něj mohli obrátit v případě potřeby kdykoliv během pracovní doby osobně, popřípadě prostřednictvím telefonu či emailu.

Klíčové činnosti daného pracovníka lze tedy shrnout do následujících bodů:

- spolupráce s personálním oddělením České spořitelny a ze skupinou Diversitas,
- podílení se na projektech v oblasti work-life balance,
- odborná pomoc vedoucím obchodních týmů v personálních otázkách a v oblasti work-life balance (přidělování flexibilních úvazků),
- podpora zaměstnanců v oblasti work-life balance,
- rozvoj a motivování zaměstnanců – vedení motivačních pohovorů,
- podílení se na tvorbě školení a workshopů,
- zajištění dostatečné propagace nástrojů ke sladování,
- komunikace se zaměstnanci.

Nejen pro konkrétní pobočkovou síť, ale pro celou společnost by tato nově vzniklá pracovní pozice mohla být přínosem.

V případě tohoto návrhu je třeba zohlednit náklady spojené s nábořem a výběrem vhodného zaměstnance. V případě, že by šlo o zcela nového zaměstnance, je třeba počítat i s náklady na zaškolení. Tyto náklady lze snížit možností obsadit nové pracovní místo stávajícím zaměstnancem České spořitelny, který již má zkušenosti s prací v dané oblasti a zná danou problematiku.

Dále pro zaměstnavatele vyplynou náklady k zajištění pracovního výkonu zaměstnance (vybavení kanceláře apod.) a mzdové náklady.

### **3.3 Dětská skupina**

Jelikož z výsledků provedeného průzkumu vyplynulo, že v daných pobočkách jsou zaměstnání především mladí a bezdětní lidé, kteří by v budoucnu uvítali možnost dát své dítě do firemní mateřské školy či jiného zařízení pro hlídání dětí, týká se poslední návrh vytvoření dětské skupiny.

Dětská skupina je alternativou mateřské firemní školky, kdy zřizovatelem může být přímo zaměstnavatel. Její zřízení však není tak finančně nákladné a hygienický náročné jako zřízení klasické mateřské školky (Prostor pro rodinu, 2014, online).

Dětská skupina představuje skupinu různě starých dětí, kde se pečující osoby věnují výchově a individuálnímu rozvoji dětí podle jejich věku, vrozených dispozic a zájmů (Prostor pro rodinu, 2014, online). Do dětské skupiny mohou rodiče dát své dítě už od jednoho roku věku dítěte až po zahájení školní docházky, musí však mít s poskytovatelem uzavřenou smlouvu.

Jak už bylo zmíněno, zřizovatelem dětské skupiny může být přímo zaměstnavatel, který navíc na její zřízení a provoz v letech 2014 – 2020 může získat dotaci z Evropského sociálního fondu prostřednictvím Operačního programu Zaměstnanost. Pro zřizovatele jsou dětské skupiny daňově uznatelný náklad a rodiče, kteří se rozhodnou tuto službu pro své dítě využít, si ji mohou odečíst ve formě slevy na dani. Provozovatel dětské skupiny však může stanovit úhradu jen do výše nákladů (Idnes.cz, 2014, online).

Nespornou výhodou pro zaměstnance České spořitelny, kteří by tuto službu pro své děti využili, by byla menší finanční náročnost, neboť je jim poskytován měsíční příspěvek na hlídání dětí, který by k tomuto účelu mohl být použit, a také to, že by zařízení fungovala přímo v zaměstnání či v jeho blízkosti.

Bohužel v současnosti není na žádné z větších poboček v Brně volný prostor pro zřízení této dětské skupiny. V úvahu by připadaly prostory v budově Jánská 4 a 8, kde se v současnosti pronajímají byty. Pokud by se některý z bytů uvolnil, dalo by se v něm takovéto zařízení vybudovat.

Umístění dětské skupiny do budovy České spořitelny na ulici Jánská se jeví jako výhodné, neboť v blízkém okolí jsou situovány další pobočky České spořitelny (Koblišná, Panská), jejichž zaměstnanci by dětskou skupinu mohli využít.

Z hlediska požadavků na prostory a provoz dětské skupiny do 12 dětí je třeba zajistit:

- možnost pobytu na dostupném veřejném hřišti,
- samostatnou místnost pro denní pobyt a odpočinek vybavenou nábytkem, lehátky nebo dětskými postýlkami či vysokými matracemi, pomůckami a hračkami. Minimální plocha místnosti je stanovena na jedno dítě a činí 3 m<sup>2</sup>,
- šatnu, která nesmí být součástí denní místnosti v případě, že bude v dětské skupině pět a více dětí,
- hygienické zařízení, které se odvíjí od počtu dětí ve skupině:
  - dětská skupina do 4 dětí: 1 záchod, 1 umyvadlo a 1 sprcha,
  - dětská skupina 5 – 12 dětí: 2 záchody, 2 umyvadla, 1 dětská vanička se sprchou či 1 sprchový box,
  - hygienické zařízení pro pečující osoby – 1 záchod, 1 umyvadlo, v případě dětské skupiny 5 – 12 dětí musí být odděleno od hygienického zařízení určeného pro děti (Vyhláška č. 281/2014 Sb.).

Z hlediska požadavků na poskytování služby péče o dítě v dětské skupině je třeba dále zajistit:

- požadovanou kapacitu – počet dětí v jedné dětské skupině nesmí překročit 24,
- dostatečný počet pečujících osob a jejich odbornou způsobilost,
- vnitřní pravidla a plán výchovy a péče,



- evidenci dětí – docházkový systém,
- pojištění odpovědnosti za škodu.

V případě dětské skupiny není poskytovatel povinen zajišťovat stravovací služby, způsob stravování však musí mít dohodnut s rodičem ve smlouvě (Zákon č. 247/2014 Sb.).

Na základě těchto výše zmíněných požadavků a za předpokladu uvolnění prostorů v budově na ulici Jánská bude v následující části navržena konkrétní podoba projektu na zřízení dětské skupiny, která nese název Brněnský Čáp. Označení vzniklo z názvu projektu, který je již v České spořitelně realizován na podporu rodičů, jejich včasné navracení do práce a úspěšné začlenění do pracovního života, a také z místa, kde bude dětská skupina fungovat.

### **3.3.1 Projekt: Dětská skupina „Brněnský Čáp“**

#### **Popis projektu:**

Projekt řeší vybudování a provoz zařízení péče o děti zaměstnanců České spořitelny v Brně. Dětská skupina bude určena pro děti od jednoho roku věku dítěte až po zahájení školní docházky. Kapacita bude omezena na 12 dětí. Péče o děti bude zajišťována dvěma osobami s odbornou způsobilostí (pedagog). Tyto osoby budou vybrány na základě výběrového řízení a následně zaměstnány Českou spořitelnou.

Dětská skupina bude umístěna do budovy České spořitelny na ulici Jánská. Pro vybudování bude vyčleněn jeden z pronajímaných bytů v horním patře budovy. Tento prostor bude dle hygienických požadavků upraven. Bude zde zřízena samostatná místnost pro denní pobyt a odpočinek, která bude vybavena nábytkem, hračkami a pomůckami pro děti. Dále zde bude vyčleněn prostor pro šatnu a hygienická zařízení. Úklid bude zajišťován externí firmou, která má také na starosti úklid prostor využívaných Českou spořitelnou a společných bytových prostor v budově. Dětem bude také zajištěn prostor pro trávení času venku na dostupných veřejných hřištích, v městských parcích apod. Péče o děti bude poskytována každý všední den od 8:30 do 17:30 hodin, v případě potřeby a zájmů zaměstnanců může být provozní doba upravena.

### **Cíle projektu:**

Hlavním cílem projektu je přispět k efektivnímu sladování pracovního a soukromého života zaměstnanců pobočkové sítě České spořitelny v Brně.

Konkrétně v rámci projektu je cílem:

- vytvořit vhodné podmínky pro mladé zaměstnance/zaměstnankyně, kteří se chtějí plnohodnotně věnovat své profesi,
- umožnit zaměstnancům/zaměstnankyním včasný návrat po skončení rodičovské dovolené nebo v jejím průběhu,
- podpořit dostupnost nového typu zařízení péče o děti předškolního věku,
- přispět k rozvoji a výchově dětí.

### **Cílové skupiny:**

Cílovou skupinou tohoto projektu jsou zaměstnanci a zaměstnankyně České spořitelny v Brně a rodiče na mateřské a rodičovské dovolené.

### **Průběh projektu:**

Projekt lze rozčlenit do dvou fází:

1. přípravná fáze – v rámci této fáze bude navázána spolupráce s firmou, která zajistí rekonstrukci a úpravu prostor pro vybudování dětské skupiny. Bude vytvořena samostatná místnost pro denní pobyt a odpočinek dětí, místnost pro šatnu a místnost pro hygienická zařízení. Tyto místnosti firma také vybaví odpovídajícím zařízením a nábytkem, pomůckami a hračkami pro děti. V rámci přípravné fáze rovněž proběhne výběrové řízení pro přijetí dvou pečujících osob do zaměstnaneckého poměru. Délka přípravné fáze je odhadována na 3 – 4 měsíce.
2. Realizační fáze – na začátku této fáze bude probíhat zkušební provoz zařízení, ve kterém budou nastavena pravidla provozního řádu, vytvořen plán výchovy a péče a docházkový systém. Na základě tohoto bude zabezpečen plynulý provoz zařízení. Následně v průběhu poskytování péče v dětské skupině mohou být rodičům nabídnuty nadstandardní aktivity pro jejich děti, např. zájmové kroužky apod. Délka zkušebního provozu je odhadována na 6 měsíců.

### **Finanční rámec projektu:**

Na zřízení a provoz dětské skupiny může být použita dotace Evropského sociálního fondu prostřednictvím Operačního programu Zaměstnanost 2014 -2020. Konkrétně v rámci Prioritní osy 1: Podpora zaměstnanosti a adaptability pracovní síly k naplnění strategického cíle, kterým je snížit rozdíly v postavení žen a mužů na trhu práce (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2015, online).

Tento operační program však v současnosti ještě není schválen, předpokládaný termín schválení je stanoven na červen 2015 (Evropský sociální fond v ČR, 2015, online). Z toho důvodu nejsou vypsány konkrétní výzvy na zadávání projektů, a nelze tak představit konkrétní finanční návrh. Pro představu v minulém programovacím období se výše podpory pohybovala v rozmezí 721 686 – 2 474 352 Kč. Tato podpora byla určena na vytvoření dětské skupiny a na prvních 18 měsících jejího provozu (Evropský sociální fond v ČR, 2013b, online).

Následující tabulka zobrazuje odhad jednotlivých nákladů spojených s vybudováním dětské skupiny. Při sestavování bylo vycházeno z aktuálních cen na trhu a z nákladů podobných projektů.

**Tab. 5: Náklady na zřízení dětské skupiny (odhad)**

<b>Položka:</b>	<b>Částka (rozmezí) v Kč:</b>
rekonstrukce a úprava prostorů	150 000 – 180 000
hygienická zařízení	40 000 -70 000
vybavení (nábytek, hračky, pomůcky)	200 000 – 250 000
výběrové řízení, administrativa	10 000 – 30 000
<b>Celkem:</b>	<b>400 000 – 530 000</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Česká spořitelna ve své pobočce na ulici Jánská v Brně pronajímá byty. Do jednoho z nich by byla umístěna dětská skupina. Rekonstrukce a stavební úpravy by se mohly vyšplhat na 150 000 až 180 000 Kč, záleží však na rozsahu činností. Hygienická zařízení zahrnují vybavení, jako jsou dětská wc, umyvadla, zrcadla, sprchový box a částka na jejich zřízení by se pohybovala v řádu 40 000 – 70 000 Kč. Největší položkou

v rozpočtu jsou náklady na vybavení dětské skupiny, kde jsou započítány náklady na pořízení nábytku (lehátka, stoly, židle, skříňky, koberce), vybavení jako osvětlení, příkrývky, varné nádoby, počítač, hračky a pomůcky pro děti. Tyto náklady činí zhruba 200 000 – 250 000 Kč. Nelze opomenout náklady na výběrové řízení a administrativu spojenou se zahájením provozu. Celkově by vybudování dětské skupiny vyšlo odhadem na 400 000 – 530 000 Kč.

V další tabulce jsou zachyceny průměrné roční náklady na provoz dětské skupiny. Jsou zde zahrnuty mzdové náklady, náklady na energii, úklid, pitný režim a pomůcky.

**Tab. 6: Náklady na provoz dětské skupiny (odhad)**

<b>Položka:</b>	<b>Částka (rozmezí) v Kč:</b>
mzdy – 2 pečující osoby	50 000 – 60 000 Kč
energie	1 500 – 3 000 Kč
úklid	2 000 – 2 500 Kč
stravování – pitný režim	800 – 1000 Kč
pomůcky	4 500 – 6 500 Kč
<b>Celkem:</b>	<b>58 800 – 73 000</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Pro výpočet mezd byl použit průměrný plat učitele v mateřské školce, který činí 19 343 Kč (Platy.cz, 2015). V případě zaměstnání dvou pečujících osob vychází hrubé mzdy na 38 686 Kč. Je nutné také započítat náklady na sociální a zdravotní pojištění zaměstnanců. Mzdové náklady tak celkově vycházejí na 51 848 Kč. Náklady na energii zahrnují náklady na vytápění, vodu a elektrickou energii. Odhadem by tyto náklady mohly měsíčně vyjít na 1 500 až 3 000 Kč podle aktuální spotřeby. Úklid bude zajišťován externí firmou, která má na starosti rovněž úklid prostor využívaných Českou spořitelnou a společných bytových prostor v budově. Cena úklidu by se tak mohla zvýšit o cca 2 000 – 2 500 Kč za měsíc. Jelikož v rámci dětské skupiny není provozovatel povinen dětem poskytovat stravovací služby, bude stravování řešeno formou svačin a obědů z domova, které budou plně hrazeny rodiči. Proto je do kalkulace započítán pouze pitný režim, který bude zahrnovat náklady na nákup nápojů

ve výši 800 – 1 000 Kč za měsíc. Je třeba počítat rovněž s náklady na různé pracovní pomůcky, materiály, hračky a další záležitosti spojené s výchovou a vzděláváním dětí v dětské skupině, jež jsou odhadovány ve výši 4 500 – 6 500 Kč. Na základě tohoto plánů by se celkové měsíční náklady na provoz dětské skupiny mohly pohybovat v rozmezí 58 800 – 73 000 Kč.

Jak můžeme vidět, provoz dětské skupiny není tak finančně náročný jako samotné zřízení dětské skupiny. Vše by záleželo na rozhodnutí vedení společnosti a její ochotě přispět na tento typ zařízení. Jako velmi výhodné se jeví možnost zažádat o dotaci z Evropského sociálního fondu prostřednictvím Operačního programu Zaměstnanost.

## 4 ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývala problematikou sladování pracovního a soukromého života zaměstnanců. Cílem diplomové práce bylo navrhnout opatření vedoucí k efektivnějšímu přístupu ke sladování pracovního a soukromého života ve vybrané společnosti. K vyřešení diplomového úkolu bylo nutno na základě teoretických východisek, studia vnitropodnikové dokumentace a dotazníkového šetření analyzovat možnosti sladování pracovního a soukromého života zaměstnanců vybrané společnosti.

Nejprve byla na základě odborné literatury přiblížena problematika řízení lidských zdrojů a managementu diverzity se zaměřením především na věkovou a genderovou diverzitu. Dále byly nastíněny východiska a historické souvislosti k oblasti sladování pracovního a soukromého života. Byly popsány jednotlivé úrovně sladování. V rámci firemní úrovně byly charakterizovány jednotlivé nástroje pro podporu sladování pracovního a soukromého života zaměstnanců v podniku.

Následně byla pro výzkum vybrána společnost Česká spořitelna, a. s., konkrétně její pobočková síť v Brně. V rámci výzkumu byla analyzována vnitropodniková dokumentace, především materiály vztahující se k programu Diversitas, který zaměstnancům České spořitelny nabízí řadu možností, jak skloubit práci s osobním životem. Z analýzy vnitropodnikové dokumentace vyplynulo, že společnost má precizně a komplexně vypracovaný systém na podporu sladování pracovního a soukromého života. Především je třeba ocenit vypracovanou metodiku flexibilních forem práce a nabídku zaměstnaneckých benefitů. V rámci výzkumu byla také oslovena HR projektová specialistka programu Diversitas, se kterou byl veden krátký polostrukturovaný rozhovor. Na základě získaných informací bylo uskutečněno dotazníkové šetření mezi zaměstnanci vybraných poboček. Jak ukázaly výsledky, povědomí o možnostech sladování pracovního a soukromého života a jejich využívání ve vybrané pobočkové síti není vysoké. Zaměstnanci by o těchto možnostech chtěli být informováni především prostřednictvím firemního emailu či osobně svým manažerem. Z výsledků vyplynul rovněž zájem o flexibilní úvazky a možnost využít zařízení pro hlídání dětí.

Tyto skutečnosti vedly k navržení konkrétních opatření, která by mohla přispět k efektivnějšímu přístupu ke sladování. Jak bylo zmíněno, povědomí o možnostech

využití nástrojů ke sladování, ke kterým patří především flexibilní formy práce, je nízké. Proto se první dva návrhy týkaly zvýšení informovanosti zaměstnanců a jejich podpory v oblasti sladování. Konkrétně šlo o návrh proškolení manažerů poboček a vytvoření nové pracovní pozice pro oblast podpory péče o zaměstnance. Třetí návrh vycházel z toho, že ve vybraných pobočkách pracují lidé, kteří by uvítali možnost dát své dítě do firemní mateřské školky či jiného zařízení pro děti. Byl tak vytvořen návrh projektu s názvem Brněnský Čáp, který řeší vybudování a provoz dětské skupiny. I přesto, že je rodičům České spořitelny poskytován příspěvek na hlídání dětí, jeví se tento návrh pro vybranou pobočkovou síť jako vhodný způsob, jak si udržet mladé ženy ve společnosti i po skončení mateřské a rodičovské dovolené. Navíc může být tento návrh inspirací pro ostatní pobočky České spořitelny.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### **Knihy:**

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, c2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. Vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*. 1. Vyd. Praha: Grada, 2008, 272 s. ISBN 978-80-247-2177-4.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2007, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

BENEŠOVÁ, Jana a kol. *(S)ladíme s Kašparem aneb Jak být (v pohodě) v práci i doma*. 1. Vyd. Liberec: Centrum Kašpar, 2013. 32 s. ISBN 978-80-905552-1-1.

BERNARDOVÁ, D., B. BRABCOVÁ a M. OUJEZDECKÁ. *Harmonizace rodiny a zaměstnání jako součást společenské odpovědnosti*. Brno: Národní centrum pro rodinu, 2014, 27 s. ISBN (brož).

BLÁHA, Jiří. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. 1. Vyd. Brno: Edika, 2013, 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0.

BOHÁČOVÁ, K., L. RYNTOVÁ a M. TICHÁ. *Lidé jsou to nejcennější, co máme: prorodinná opatření ve firmách*. 1. Vyd. Praha: APERIO – Společnost pro zdravé rodičovství, 2012. 136 s. ISBN 978-80-904301-1-2.



CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7.

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka a kol. *Age management pro práci s cílovou skupinou 50+: metodická příručka*. Vyd. 1. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2012, 160 s. ISBN 978-80-904531-5-9.

EGER, Ludvík. *Diverzity management*. Vyd. 1. Praha: Educa Service ve spolupráci s Českou andragogickou společností, 2009, 200 s. ISBN 978-80-87306-03-1.

FIALOVÁ, E., M. ŠTĚPÁNKOVÁ a M. MARKSOVÁ-TOMINOVÁ. *Dostaňte zákon na svou stranu: Jak sladit rodinu a práci?* Vyd. 1. Praha: Gender Studies, o. p. s., 2010, 61 s. ISBN 978-80-86520-33-9.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2005, 408 s. ISBN 80-7367-040-2.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

KAŠPAROVÁ, Klára a Vilém KUNZ. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. 1. Vyd. Praha: Grada, 2013, 159 s. ISBN 978-80-247-4480-3.

KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2001, 264 s. ISBN 80-7179-389-2.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KŘÍŽKOVÁ, Alena a Karel PAVLICA. *Management genderových vztahů: postavení žen a mužů v organizaci*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2004. 155 s. ISBN 80-7261-117-8.

KŘÍŽKOVÁ, Alena. *Životní strategie žen a mužů v řízení (a) podnikání*. Vyd. 1. Praha: Sociologický ústav AV ČR, v. v. i., 2007. 175 s. ISBN 978-80-7330-125-5.

NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. Vyd. 1. Praha: Academia, 1997. 270s. ISBN 80-200-0592-7.

RAŠTICOVÁ, Martina. *Efektivní přístupy k vedení diverzitních týmů v českých podnicích*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s. r. o., 2012. 141 s. ISBN 978-80-7204-809-0.

RAŠTICOVÁ, Martina. *Česká žena mezi rodinou a profesí: leadership a management diverzitních týmů z genderové perspektivy*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s. r. o., 2011. 181 s. ISBN 978-80-7204-776-5.

REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumu*. Vyd. 1, Praha: Grada Publishing, 2009, 192 s. ISBN 978-80-247-3006-6.

SEIWERT, Lothar J a Brian TRACY. *Jak sladit práci a osobní život: a udržet si tělesnou i duševní pohodu*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2011, 168 s. ISBN 978-80-247-4021-8.

STRNAD, Michael a Vít SKÁLA. *Náměty konkrétních na podporu rovných příležitostí a sladování pracovního a rodinného života pro firmy*. 1. Vyd. Ostrava: Ethics, s. r. o., 2013, 36 s. ISBN 978-80-87459-07-2.

TRNKOVÁ, Jana. *Rovné příležitosti jako součást společenské odpovědnosti firem*. Praha: Gender Studies, o. p. s., 2006. 23 s. ISBN (brož).

VELÍŠKOVÁ, Hana. *Rovné šance jako konkurenční výhoda: příručka pro personalisty a liniové manažery zodpovědné za řízení a rozvoj lidských zdrojů*. Praha: Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů a Gender Studies, o. p. s., 2007a, 54 s. ISBN 978-80-86520-19-3.

VELÍŠKOVÁ, Hana. *Víc (různých) hlav víc ví: diversity management – přínosy rozmanitých pracovních týmů*. Praha: Nový Prostor, o. s., 2007b, 97 s. ISBN 978-80-903990-0-6.

#### **Elektronické zdroje:**

ČESKÁ SPOŘITELNA. Benefit. *Csas.jobs.cz* [online]. 2015 [cit. 2015 -03-31].

Dostupné z: <http://csas.jobs.cz/proc-pracovat-u-nas/benefit/?brand=g2&exportRCM=1537426&trackingBrand=unknown&rps=186&e>  
p=.

ČESKÁ SPOŘITELNA. Diversitas: Diverzita. *Csas.cz* [online]. 2013 [cit. 2015-02-05].

Dostupné z:

[http://www.csas.cz/banka/appmanager/portal/diversitas?\\_nfpb=true&\\_pageLabel=diversitas\\_doc&docid=internet/cs/sc\\_13452.xml](http://www.csas.cz/banka/appmanager/portal/diversitas?_nfpb=true&_pageLabel=diversitas_doc&docid=internet/cs/sc_13452.xml).

ČESKÁ SPOŘITELNA. Diversitas: Čáp. *Csas.cz* [online]. 2013 [cit. 2015-02-07].

Dostupné z:

[http://www.csas.cz/banka/appmanager/portal/diversitas?\\_nfpb=true&\\_pageLabel=diversitas\\_doc&docid=internet/cs/sc\\_13448.xml](http://www.csas.cz/banka/appmanager/portal/diversitas?_nfpb=true&_pageLabel=diversitas_doc&docid=internet/cs/sc_13448.xml).

ČESKÁ SPOŘITELNA. Diversitas: Grant – Flexi kancelář. *Csas.cz* [online]. 2013 [cit. 2015-02-08]. Dostupné z:

[http://www.csas.cz/banka/appmanager/portal/diversitas?\\_nfpb=true&\\_pageLabel=diversitas\\_doc&docid=internet/cs/sc\\_13447.xml](http://www.csas.cz/banka/appmanager/portal/diversitas?_nfpb=true&_pageLabel=diversitas_doc&docid=internet/cs/sc_13447.xml).

ČESKÁ SPOŘITELNA. Diversitas: Gender – Rovné příležitosti. *Csas.cz* [online]. 2013 [cit. 2015-02-05]. Dostupné z:

[http://www.csas.cz/banka/appmanager/portal/diversitas?\\_nfpb=true&\\_pageLabel=diversitas\\_doc&docid=internet/cs/sc\\_13446.xml](http://www.csas.cz/banka/appmanager/portal/diversitas?_nfpb=true&_pageLabel=diversitas_doc&docid=internet/cs/sc_13446.xml).

ČESKÁ SPOŘITELNA. Diversitas: Moudrá sova. *Csas.cz* [online]. 2013 [cit. 2015-02-07]. Dostupné z:

[http://www.csas.cz/banka/appmanager/portal/diversitas?\\_nfpb=true&\\_pageLabel=diversitas\\_doc&docid=internet/cs/sc\\_13449.xml](http://www.csas.cz/banka/appmanager/portal/diversitas?_nfpb=true&_pageLabel=diversitas_doc&docid=internet/cs/sc_13449.xml).

ČESKÁ SPOŘITELNA. Diversitas: Projekt Diverzita: flexibilní formy práce a sladování pracovního a osobního života. *Csas.cz* [online]. 2013 [cit. 2015-02-08]. Dostupné z: <http://www.csas.cz/banka/nav/o-nas/projekt-diverzita-d00020337>.

ČESKÁ SPOŘITELNA. Diversitas: Transition – Bez Bariér. *Csas.cz* [online]. 2013 [cit. 2015-02-05]. Dostupné z:

[http://www.csas.cz/banka/appmanager/portal/diversitas?\\_nfpb=true&\\_pageLabel=diversitas\\_doc&docid=internet/cs/sc\\_13445.xml](http://www.csas.cz/banka/appmanager/portal/diversitas?_nfpb=true&_pageLabel=diversitas_doc&docid=internet/cs/sc_13445.xml).

ČESKÁ SPOŘITELNA. Diversitas: Zdravá ČS. *Csas.cz* [online]. 2013 [cit. 2015-02-07]. Dostupné z:

[http://www.csas.cz/banka/appmanager/portal/diversitas?\\_nfpb=true&\\_pageLabel=diversitas\\_doc&docid=internet/cs/sc\\_13450.xml](http://www.csas.cz/banka/appmanager/portal/diversitas?_nfpb=true&_pageLabel=diversitas_doc&docid=internet/cs/sc_13450.xml).

ČESKÁ SPOŘITELNA. *Fact Sheet* [online]. 2014 [cit. 2015-02-02]. Dostupné z: [http://www.csas.cz/banka/content/inet/banka/internet/cs/Fact\\_Sheet\\_CZ.pdf](http://www.csas.cz/banka/content/inet/banka/internet/cs/Fact_Sheet_CZ.pdf).

ČESKÁ SPOŘITELNA. Podpora sociálních podniků. *Csas.cz* [online]. 2014 [cit. 2015-02-03]. Dostupné z: <http://www.csas.cz/banka/nav/o-nas/podpora-socialnich-podniku-d00016295>.

ČESKÁ SPOŘITELNA. Profil České spořitelny. *Csas.cz* [online]. 2014 [cit. 2015-02-02]. Dostupné z: <http://www.csas.cz/banka/nav/o-nas/profil-ceske-sporitelny-d00014413>.

ČESKÁ SPOŘITELNA. Profil Erste Group. *Csas.cz* [online]. 2014 [cit. 2015-02-02]. Dostupné z: <http://www.csas.cz/banka/nav/o-nas/profil-erste-group-d00014564>.

ČESKÁ SPOŘITELNA. *Společenská odpovědnost České spořitelny* [online]. 2013 [cit. 2015-02-03]. Dostupné z: [http://www.csas.cz/static\\_internet/cs/Komunikace/Spolecenska\\_odpovednost/Spolecenska\\_odpovednost/Prilohy/vz\\_csr\\_prehled\\_2013.pdf](http://www.csas.cz/static_internet/cs/Komunikace/Spolecenska_odpovednost/Spolecenska_odpovednost/Prilohy/vz_csr_prehled_2013.pdf)

ČESKÁ SPOŘITELNA. Strategie CSR České spořitelny. *Csas.cz* [online]. 2014 [cit. 2015-02-03]. Dostupné z: <http://www.csas.cz/banka/nav/o-nas/strategie-csr-ceske-sporitelny-d00014457>.

ČESKÁ SPOŘITELNA. *Všeobecná prezentace o finanční skupině ČS* [online]. 2014 [cit. 2015-02-02]. Dostupné z: [http://www.csas.cz/static\\_internet/cs/Obecne\\_informace/FSCS/CS/Prilohy/vseobecna\\_prezentace.pdf](http://www.csas.cz/static_internet/cs/Obecne_informace/FSCS/CS/Prilohy/vseobecna_prezentace.pdf).

EPRAVO.CZ. Diskriminace v pracovněprávních vztazích. JANŠOVÁ, Marie a Vít HORÁČEK. *Epravo.cz* [online]. 2003 [cit. 2014-11-08]. Dostupné z: <http://www.epravo.cz/top/clanky/diskriminace-v-pracovnepravnich-vztazich-21704.html>.

EVROPSKÝ SOCIÁLNÍ FOND V ČR. Diverzita: flexibilní formy práce a sladování pracovního a osobního života. *Esfcz.cz* [online]. 2013a [cit. 2015-02-08]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/projekty/diverzita-flexibilni-formy-prace-a-sladovani-pracovniho-a>.

EVROPSKÝ SOCIÁLNÍ FOND V ČR. OP Zaměstnanost 2014 – 2020. *Esfcz.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-04-10]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/op-zamestnanost-2014-2020>.

EVROPSKÝ SOCIÁLNÍ FOND V ČR. Představení výzvy č. B5. *Esfcz.cz* [online]. 2013b [cit. 2015-04-10]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/folder/5003/>.

FÓRUM PRO RODINU. Sladování osobního a pracovního života aneb work-life balance. *Forumprorodinu.cz* [online]. 2011 [cit. 2014-12-05]. Dostupné z: <http://www.forumprorodinu.cz/stranka/81-sladovani-osobniho-a-pracovniho-zivota-aneb-work-life-balance.html>.

CHARITKY. Víťáme nového partnera: Česká spořitelna s programem Diversitas. *Charitky.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-02-05]. Dostupné z: [http://www.charitky.com/210\\_100098-vitame-noveho-partnera-ceska-sporitelna-s-programe](http://www.charitky.com/210_100098-vitame-noveho-partnera-ceska-sporitelna-s-programe)

IDNES.CZ. Školky dostanou novou alternativu. Dětské skupiny u zaměstnavatelů. *Indes.cz* [online]. 2014 [cit. 2015-04-03]. Dostupné z: <http://zpravy.idnes.cz/poslanci->

schvalili-zakon-o-detskyh-skupinach-fq0-  
/domaci.aspx?c=A140620\_070159\_domaci\_kop.

JUNOVÁ, Blanka. *Čas pro změnu: k rovnováze práce a soukromí* [online]. Práce na dálku, 2012 [cit. 2014-11-21]. Dostupné z: <http://www.pracenadalku.cz/portals/0/ebook/cas-pro-zmenu-pdf.pdf>.

KEIL, Marion a kol. *Diversity Management: vzdělávací manuál* [online]. EuropeanCommission, 2007 [cit. 2014-11-07]. Dostupné z: <http://www.idm-diversity.org/files/EU0708-TrainingManual-cs.pdf>

MANAGEMENTMANIA. Pracovní skupina vs. pracovní tým. *Managementmania.com* [online]. 2013 [cit. 2014-10-26]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rozdil-pracovni-skupina-pracovni-tym>.

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Operační program Zaměstnanost 2014 – 2020 (verze únor 2015)* [online]. 2015 [cit. 2015-04-06]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/file/8991/>.

MARTOCH, Martin. *Práce na dálku: jak chytře zvýšit konkurenceschopnost organizace* [online]. Práce na dálku, 2012 [cit. 2014-12-04]. Dostupné z: <http://www.pracenadalku.cz/portals/0/ebook/prace-na-dalku-web-pdf.pdf>.

OMEGADESIGN. Realizovaná loga. *Omegadesign.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-02-05]. Dostupné z: <http://www.omegadesign.cz/realizovana-loga/>.

PENÍZE.CZ. Česká spořitelna, a.s. *Rejstrik.penize.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-02-02]. Dostupné z: <http://rejstrik.penize.cz/45244782-ceska-sporitelna-a-s>.

PLATY.CZ. Učitel mateřské školky. *Platy.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-04-11]. Dostupné z: <http://www.platy.cz/platy/skolstvi-vzdelavani-veda-vyzkum/ucitel-materske-skoly>.

POTOČKOVÁ, Dana a Kateřina BŘEZINOVÁ. *Diversity management aneb zvládání odlišností v pracovním prostředí* [online]. HR forum, 2005 [cit. 2014-11-07]. Dostupné z: [http://www.mkc.cz/uploaded/Zvladani\\_odlisnosti.pdf](http://www.mkc.cz/uploaded/Zvladani_odlisnosti.pdf).

PROSTOR PRO RODINU. Dětská skupina – Info o zákoně. *Prostorprorodinu.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-04-03]. Dostupné z: <http://prostorprorodinu.cz/detska-skupina-info-o-zakone>.

SOKAČOVÁ, Linda a Jitka KOLÁŘOVÁ. *Slabikář inovativních nástrojů pro sladování osobního a pracovního života* [online]. Ústí nad Labem: Centrum komunitní práce Ústí nad Labem, 2010, 99 s. [cit. 2014-11-30]. Dostupné z: <http://www.forumprorodinu.cz/stranka/5-publikace.html>.

### **Jiné zdroje:**

Interní dokument České spořitelny, 2014.

Interní dokument České spořitelny, Diversitas, 2014.

Interní data České spořitelny, 2015.

Vyhláška č. 281/2014 Sb., o hygienických požadavcích na prostory a provoz dětské skupiny do 12 dětí ze dne 27. listopadu 2014.

Zákon č. 247/2014 Sb, o poskytování služby péče o dítě v dětské skupině a o změně souvisejících zákonů ze dne 23. září 2014.



## SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Přehled vybraných údajů .....	32
Tab. 2: Postup přidělení FFP .....	47
Tab. 3: Harmonogram dotazníkového šetření.....	54
Tab. 4: Přehled počtu zaměstnanců jednotlivých poboček ČS v Brně .....	56
Tab. 5: Náklady na zřízení dětské skupiny (odhad).....	80
Tab. 6: Náklady na provoz dětské skupiny (odhad) .....	81

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Logo České spořitelny .....	30
Obr. 2: Logo programu Diversitas .....	38
Obr. 3: Logo projektu Transition - Bez Bariér .....	39
Obr. 4: Logo projektu Gender - Rovné příležitosti.....	39
Obr. 5: Logo projektu Moudrá Sova.....	40
Obr. 6: Logo projektu Zdravá ČS .....	41
Obr. 7: Logo projektu Čáp.....	42
Obr. 8: Logo projektu Grant - Flexi kancelář .....	43
Obr. 9: Činnosti projektu a časový harmonogram .....	44

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Struktura respondentů podle pohlaví a věku .....	57
Graf 2: Struktura respondentů podle pohlaví a počtu dětí .....	58
Graf 3: Struktura respondentů podle pracovní pozice .....	59
Graf 4: Struktura respondentů podle délky pracovního poměru.....	59
Graf 5: Počet hodin trávených v práci .....	60
Graf 6: Pocit vyčerpání po pracovní době .....	61
Graf 7: Četnost vyřizování pracovních záležitostí v osobním volnu.....	62
Graf 8: Úspěšnost sladování práce s osobním životem z hlediska pohlaví.....	63

Graf 9: Počet hodin týdně strávených domácími pracemi, péčí o děti, péčí o druhé, zájmy (průměr) .....	63
Graf 10: Názor zaměstnanců na Českou spořitelnu jako zaměstnavatele .....	64
Graf 11: Povědomí o programu Diversitas .....	65
Graf 12: Povědomí o flexibilních formách práce .....	66
Graf 13: Hodnocení jednotlivých oblastí v souvislosti s využívanou flexibilní formou práce .....	67
Graf 14: Využití flexibilní formy práce v budoucnu .....	68
Graf 15: Důvody využití flexibilní formy práce .....	68
Graf 16: Využití firemní mateřské školky .....	69
Graf 17: Účast na aktivitách v rámci České spořitelny .....	70

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha 1: Dotazník

Příloha 2: Grafy

## **Příloha 1: Dotazník**

Dobrý den,

ráda bych Vás požádala o vyplnění dotazníků k diplomové práci, která se zabývá problematikou sladování pracovního a soukromého života zaměstnanců poboček České spořitelny v Brně. Dotazník je anonymní. Veškerá data budou hromadně zpracována a budou sloužit k vytvoření návrhu na zlepšení. Pokud máte jakékoliv dotazy, popřípadě byste chtěli blíže spolupracovat a sdělit své zkušenosti, můžete mě kontaktovat na email: [daniela.majkusova@seznam.cz](mailto:daniela.majkusova@seznam.cz).

Předem Vám děkuji za odpovědi a čas, který dotazníku věnujete.

Bc. Daniela Majkusová, studentka VUT v Brně

### **I. SLADOVÁNÍ PRACOVNÍHO A SOUKRÉMÉHO ŽIVOTA**

1. Jak dlouho pracujete v České spořitelně?

- méně než 1 rok
- 1 – 3 roky
- 4 – 10 let
- více než 10 let

2. V jaké pobočce pracujete?

- Jánská
- Kounicova
- Královo Pole
- Vaňkovka
- Křídlovická
- OC Campus Square
- Kobližná
- Žabovřesky
- Křenová
- Panská

3. Na jaké pozici pracujete?

- bankovní poradce/poradkyně
- osobní bankéř/bankéřka
- firemní bankéř/bankéřka
- pokladník/pokladní
- manažer/ka obchodního týmu
- specialista/specialistka
- obchodník/obchodnice
- podpora
- jiná, prosím uveďte.....

4. Kolik hodin týdně trávíte v práci (v průměru)?

- 0 – 19 hodin
- 20 – 29 hodin
- 30 – 39 hodin
- 40 – 49 hodin
- 50 – 59 hodin
- 60 – 69 hodin
- více než 70 hodin

5. Cítíte se po pracovní době vyčerpaně?

- ano, pravidelně
- ano, občas
- ne

6. Jak často se na Vás obrazejí kolegové či klienti s pracovními záležitostmi i ve Vašem osobním volnu?

- denně
- týdně
- pravidelně, ale méně než jednou týdně
- zřídka, několikrát za rok
- nikdy

7. Jak často..

	velmi často nebo stále	dost často	někdy	zřídka	velmi zřídka nebo nikdy
a) jsou nároky vaše práce v rozporu s vaším soukromým životem?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) vám ohledy na rodinu brání ve vykonávání práce?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Dokážete skloubit práci s osobním životem (rodinou, přáteli, zájmy)?

- ano, snadno
- ano, podle situace
- ano, obtížně
- ne

9. Kolik hodin týdně v průměru strávíte domácími pracemi, péčí o rodinu a zájmy?

	< 5 hod.	5-9 hod.	10- 14hod.	15-20 hod.	21-30 hod.	>30 hod.	nehodí se
domácí práce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
péče o děti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
péče o druhé (např. staré rodiče)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
zájmy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Myslíte si, že Česká spořitelna jako zaměstnavatel vychází vstříc svým zaměstnancům v potřebách týkajících se skloubení pracovního a soukromého života?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne
- nevím, nedokážu posoudit

11. Slyšel/a jste o programu DIVERSITAS a jeho projektech realizovaných v České spořitelně?

- ano, vím, o co jde (**pokračujte prosím otázkou č. 12**)
- ano, ale nevybavuji si přesně, o co jde (**pokračujte prosím otázkou č. 13**)
- ne (**pokračujte prosím otázkou č. 13**)

12. Z jakého zdroje jste získal/a informace o programu DIVERSITAS?

- email
- firemní intranet
- článek v časopise Trendy, Bulletin
- článek v Týdeníku
- internet
- ústní komunikace na pracovišti
- propagační materiál – letáček, plakát,..
- školení
- konference
- workshop
- jiný (prosím, uveďte).....

## II. FLEXIBILNÍ FORMY PRÁCE

13. Díky jednotlivým projektům programu DIVERZITAS se snaží Česká spořitelna vytvořit vhodné podmínky pro návrat rodičů z mateřské či rodičovské dovolené, snaží se podávat pomocnou ruku zaměstnancům se zdravotním postižením a jinak znevýhodněným a celkově podporuje sladění (skloubení) pracovního a soukromého života zaměstnanců. Jednou z cest jak toho dosáhnout je možnost využití flexibilních forem práce, a to pružné pracovní doby, práce z domova, sdíleného pracovního místa a zkráceného úvazku.

Věděl/a jste o možnostech využití těchto flexibilních forem práce v České spořitelně?

- ano
- ne

14. Využíváte v současnosti některou z flexibilních forem práce?

- ano (**pokračujte prosím otázkou č. 15**)
- ne (**pokračujte prosím otázkou č. 22**)



15. Jaký druh flexibilní formy práce využíváte?

- pružnou pracovní dobu
- práci z domova
- sdílené pracovní místo
- zkrácený úvazek

16. Jak dlouho již flexibilní formu práce využíváte?

- méně než 6 měsíců
- 6 – 12 měsíců
- 13 – 24 měsíců
- 25 – 48 měsíců
- déle než 48 měsíců

17. Na jak dlouho Vám byla flexibilní forma práce přidělena?

- 0 – 6 měsíců
- 7 měsíců – 12 měsíců
- 13 měsíců – 48 měsíců
- 49 měsíců a více
- na neurčito

18. Z jakého důvodu jste se rozhodl/a využít flexibilní formu práce?

- zdravotní stav
- péče o dítě (mateřská, rodičovská dovolená)
- péče o osobu blízkou
- studium
- žádný
- jiný (prosím, uveďte).....

19. V souvislosti s Vámi využívanou flexibilní formou práce prosím ohodnoťte následující oblasti na stupnici od 1 do 5 (1 – výborně, 5 – nedostatečně).

	1	2	3	4	5
komunikace s nadřízeným	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
komunikace se spolupracovníky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
komunikace s klienty	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
finanční ohodnocení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
pracovní doba	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

20. Jak hodnotíte postup přidělení flexibilní formy práce, bylo pro Vás obtížné získat flexibilní formu práce?

- rozhodně ano (**pokračujte prosím otázkou č. 21**)
- spíše ano (**pokračujte prosím otázkou č. 21**)
- spíše ne (**pokračujte prosím otázkou č. 24**)
- rozhodně ne (**pokračujte prosím otázkou č. 24**)

21. Kde jste spatřoval/a největší problém při získání flexibilní formy práce?

- vyplnění žádosti
- komunikace a domluva s nadřízeným
- odsouhlasení žádosti
- hodnocení pracovního výkonu
- úprava pracovní smlouvy
- jiný (prosím, uveďte).....

**Pokračujte prosím otázkou č. 24**

22. Využil/a byste v budoucnu některou z forem flexibilních pracovních úvazků?

- ano, pružnou pracovní dobu (**pokračujte prosím otázkou č. 21**)
- ano, práci z domova (**pokračujte prosím otázkou č. 21**)
- ano, sdílené pracovní místo (**pokračujte prosím otázkou č. 21**)
- ano, zkrácený (částečný) úvazek (**pokračujte prosím otázkou č. 21**)
- ne (**pokračujte prosím otázkou č. 24**)

23. Z jakého důvodu byste využila tuto formu flexibilní práce?

- zdravotní stav
- péče o dítě (mateřská, rodičovská dovolená)
- péče o osobu blízkou
- studium
- jiný (prosím, uveďte).....

24. Využil/a byste v současnosti či v budoucnu firemní mateřskou školku či jiné zařízení pro hlídání dětí?

- ano
- ne

### III. MOŽNOSTI INFORMOVÁNÍ

25. Jakým způsobem byste si přál/a být informována o nových možnostech sladování (skloubení) práce v České spořitelně s osobním životem?

- emailem
- osobním pohovorem se zaměstnanci, manažery
- firemním intranetem
- firemním časopisem Bulletin
- firemním časopisem Trendy
- Týdeníkem České spořitelny
- na školení

- na konferenci
- formou workshopů
- na internetových stránkách České spořitelny
- na Portálu pro rodinu
- na facebooku či jiných sociálních sítí
- jinak (prosím, uveďte).....

26. Jakých aktivit se v rámci České spořitelny pravidelně účastníte? (Lze označit více možností)

- konference
- workshopy
- školení
- kariérní poradenství
- G-komunita
- Univerzita 3. věku
- pravidelné setkávání žen/manažerek
- pravidelné setkávání rodičů na mateřské a rodičovské dovolené
- sportovní hry
- žádné
- jiné (prosím, uveďte).....

#### **IV. DOPLŇUJÍCÍ INFORMACE:**

27. Jste?

- muž
- žena

28. Kolik je Vám let?

- 18 - 25 let
- 26 – 30 let
- 31 - 35 let
- 36 – 40 let
- 45 – 50 let
- 51 – 54 let
- 55 let a více

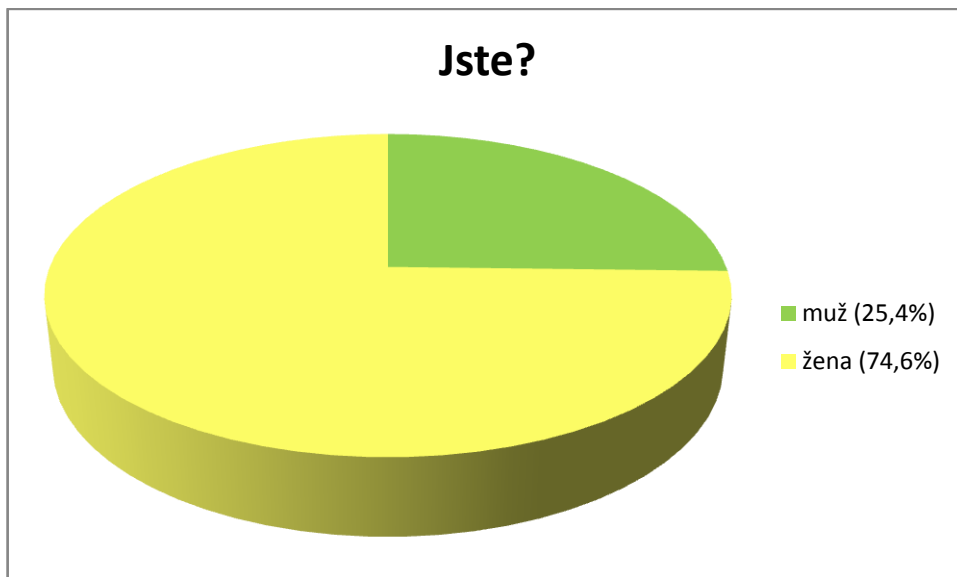
29. Kolik máte dětí do 15 let?

- žádné
- jedno
- dvě
- tři a více

Děkuji za vyplnění.

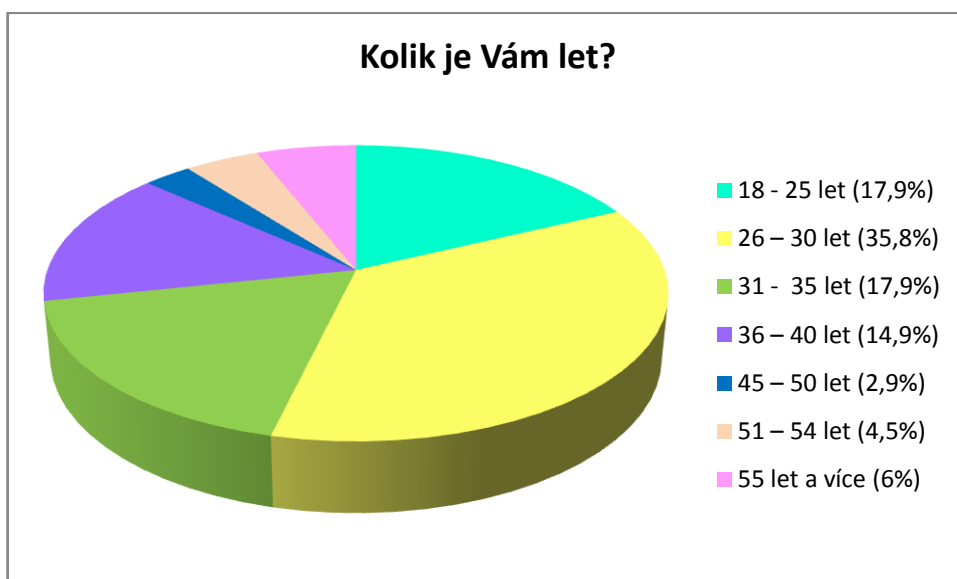
## Příloha 2: Grafy

### Graf I: struktura respondentů podle pohlaví



Zdroj: vlastní zpracování

### Graf II: struktura respondentů podle věku



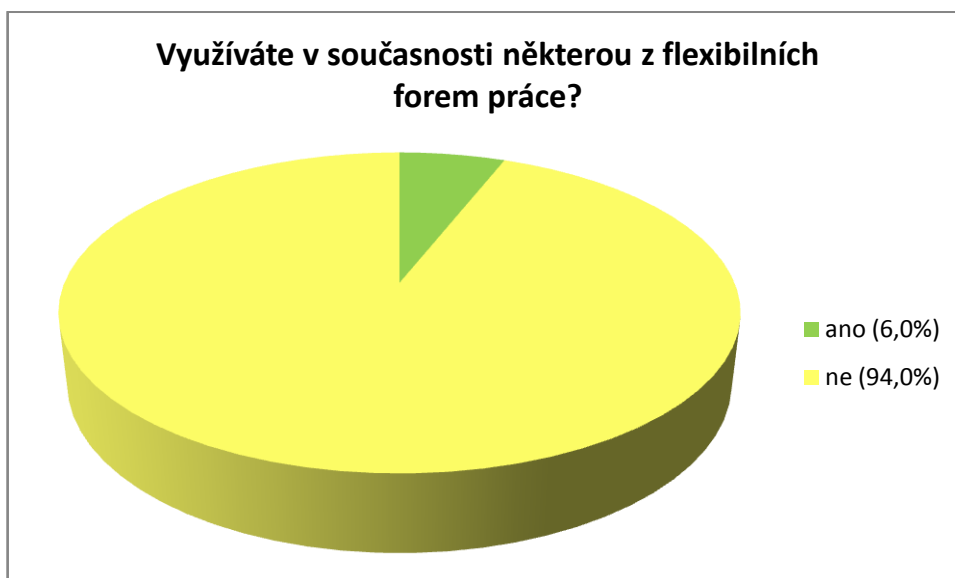
Zdroj: vlastní zpracování

**Graf III: Zdroje informací o programu Diversitas**



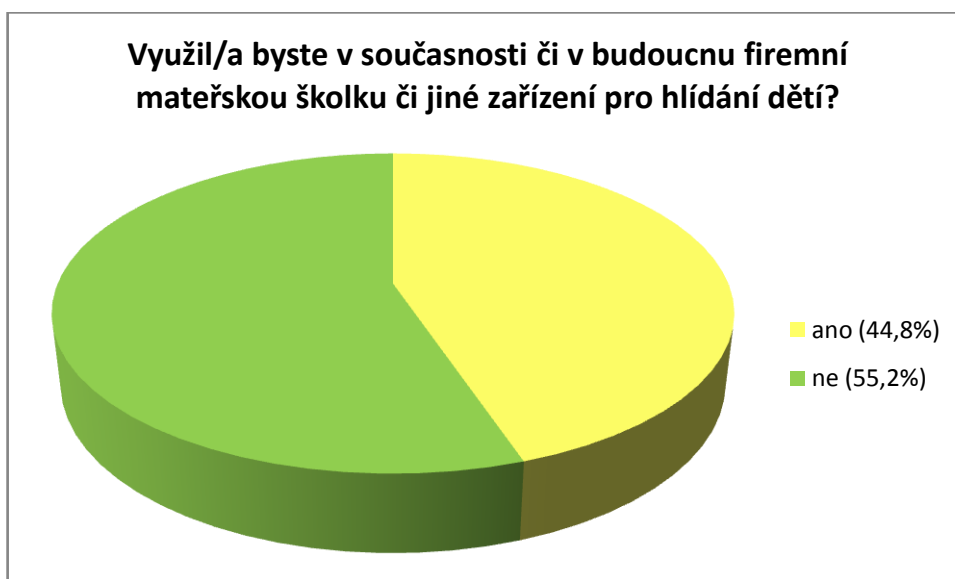
Zdroj: vlastní zpracování

**Graf IV: Využití flexibilních forem práce**



Zdroj: vlastní zpracování

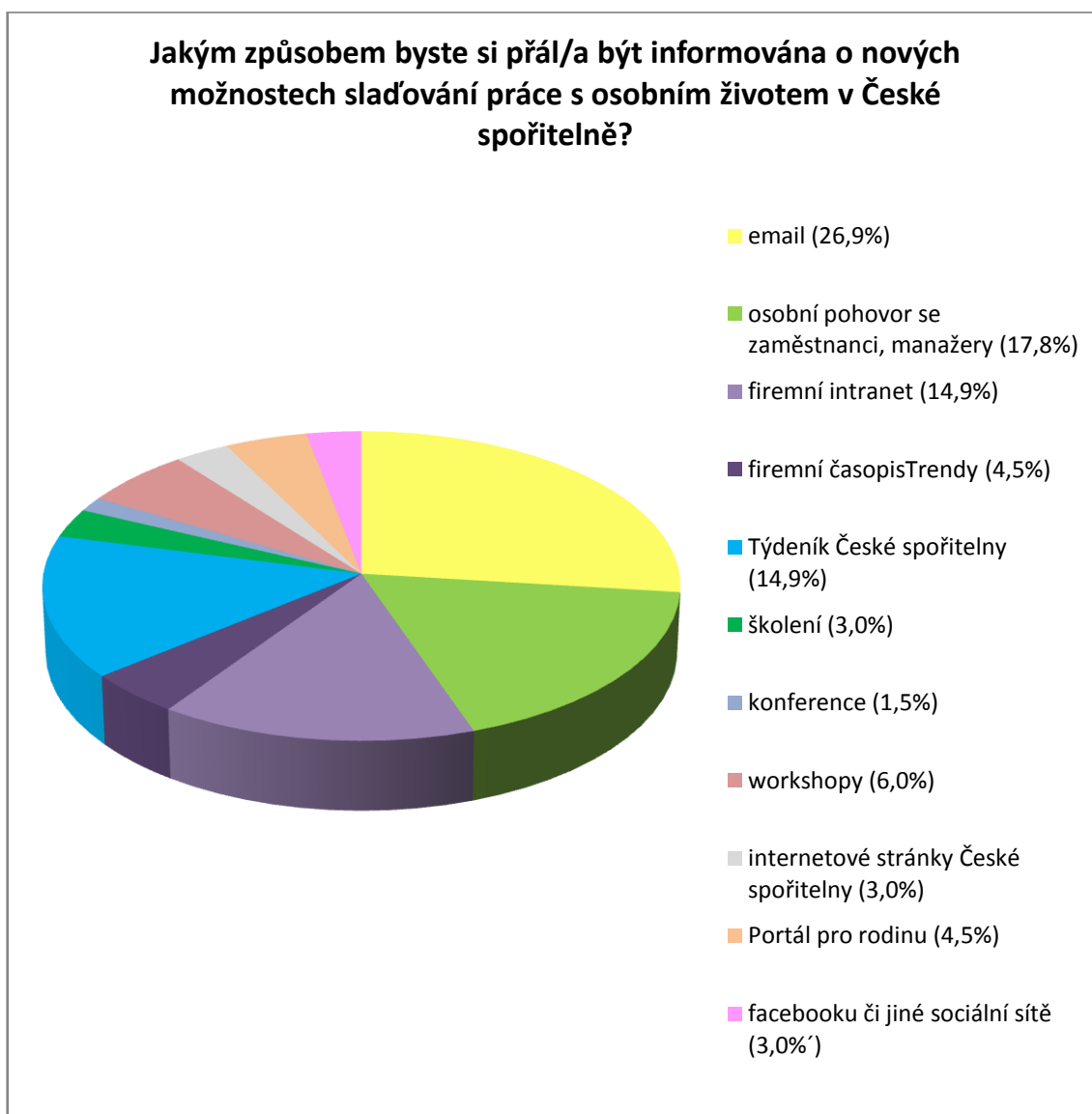
**Graf V: Využití firemní mateřské školky či jiného zařízení pro hlídání dětí**



Zdroj: vlastní zpracování



**Graf VI: Informování o nových možnostech sladování práce a soukromého života**



Zdroj: vlastní zpracování