

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO
PRAHA**

Magisterské kombinované studium
2010 – 2012

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Bc. Stanislav Staněk

Alternativní úvazky v průběhu mateřské dovolené

Praha 2012

Vedoucí diplomové práce:
Mgr. Vladka Fischerová - Katzerová

JAN AMOS KOMENSKÝ UNIVERSITY PRAGUE

Master Combined Studies
2010-2012

DIPLOMA THESIS

Bc. Stanislav Staněk

Alternative time work during maternity leave

Prague 2012

The diploma thesis work supervisor:
Mgr. Vlad'ka Fischerová - Katzerová

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 12.3.2012

Bc. Stanislav Staněk

Poděkování

Chtěl bych poděkovat Mgr. Vladě Fischerové - Katzerové za odborné vedení, za pomoc a rady při zpracování této práce. Dále bych chtěl poděkovat za podporu a konzultace Ing. Tereze Matějkové, zaměstnankyni ČSOB, a.s. v pozici Manager Career Development z odboru Human Resources Management a specialistkám rozvoje kariéry v oddělení HR Aleně Bořilové a Janě Skalkové.

Anotace:

Tato diplomová práce se zabývá pohledem na možnosti pracovního uplatnění žen, případně mužů na mateřské dovolené. Vychází z historických, ekonomických a sociologických souvislostí v České republice a zároveň analyzuje aktuální podmínky Programu pro maminky a tatínky ČSOB (Československé obchodní banky, a.s.) na přelomu let 2011 a 2012. Realizovaný průzkum se zaměřil na názor manažerů pobočkové sítě banky na výše uváděný program. Z poznatků této práce vychází doporučení pro případnou úpravu programu.

Klíčové pojmy:

Alternativní pracovní úvazek, banka, benefity, částečný pracovní úvazek, mateřská dovolená, motivace, osobní rozvoj zaměstnanců, rodičovská dovolená, stabilizace zaměstnanců, uplatnění žen na pracovním trhu.

Annotation:

This thesis deals with the issue of work opportunities for women or men on parental leave. It is based on the historical, economic and sociological context in the Czech Republic and analyses the current conditions of the Programme for Moms and Dads of the ČSOB (Czechoslovak Commercial Bank) at the turn of 2011 and 2012. The conducted research focuses on the Branch Managers' opinions of this programme. The data collected in this thesis result in recommendations for possible modification of the programme.

Keywords:

Alternative work load, bank, benefits, part-time work load, maternity leave, motivation, personal development of employees, parental leave, stabilization of employees, assertion of women in labour market.

OBSAH

ÚVOD.....	9
TEORETICKÁ ČÁST	
1. PRÁCE ŽENY – HISTORICKÝ VÝVOJ PO SOUČASNOST A DNEŠNÍ MOŽNOSTI ALTERNATIVNÍCH ÚVAZKŮ	11
1.1 Česká společnost v období let 1945 – 1989, práce žen, alternativní úvazky	13
1.2 Současnost, trendy ve využívání alternativních úvazků v ČR a EU ...	14
2. AKTUÁLNÍ SOCIÁLNÍ SITUACE MLADÝCH RODIN V ČR .	19
2.1 Civilizační rámec	20
2.2 Sociální a ekonomická realita mladých rodin	21
2.3 Vliv státní politiky podpory rodičovství	22
2.3.1 Mateřská dovolená	24
2.3.2 Rodičovská dovolená	25
2.3.3 Vyhodnocení změn státní politiky v podpoře rodičovství	26
3. ALTERNATIVNÍ ÚVAZKY V PRŮBĚHU MATEŘSKÉ DOVOLENÉ	28
4. POPIS A ANALÝZA PODMÍNEK PRO VYUŽITÍ ČÁSTEČNÝCH ÚVAZKŮ PRO ZAMĚSTNANCE NA MATEŘSKÉ DOVOLENÉ V KONKRÉTNÍ FIRMĚ (ČSOB) ...	32
4.1 Základní parametry Programu pro maminky a tatínky	34
4.2 Hlavní přínosy Programu pro maminky a tatínky	36
4.3 Shrnutí názorů zaměstnanců na MD a RD na Program pro maminky a tatínky	37
4.4 Shrnutí současného stavu	38
PRAKTICKÁ ČÁST	
5. PRŮZKUM NÁZORŮ MANAŽERŮ NA PROGRAM PODPORUJÍCÍ VYUŽITÍ ČÁSTEČNÝCH ÚVAZKŮ U RODIČŮ NA MATEŘSKÉ A RODIČOVSKÉ DOVOLENÉ ..	41
5.1 Analýza vybraných problémů a prezentace výsledků	45
5.2 Analýza dat	47
5.2.1 Analýza dat souvisejících s hypotézou 1	48
5.2.2 Analýza dat souvisejících s hypotézou 2	50
5.2.3 Analýza dat souvisejících s hypotézou 3	51
5.2.4 Analýza dat souvisejících s hypotézou 4	53
5.3 Shrnutí průzkumu	56
6. NÁVRH OPATŘENÍ K ÚPRAVĚ PODMÍNEK PROGRAMU ČÁSTEČNÝCH ÚVAZKŮ	58
6.1 Doporučení pro úpravy programu	59
6.1.1 Parametry programu provázat na výsledky hodnocení	59
6.1.2 Zrušení omezení práce v Programu do max. 50% úvazku	60
6.1.3 Pravidla pro využití úvazku v Programu nad 50% - eliminace nákladů a rizik	61
6.1.4 Finanční příspěvek na zajištění péče o dítě do 6 let věku	62
6.1.5 Zavedení externího internetového portálu pro rodiče	63
6.2 Shrnutí doporučení pro praxi Banky	63
ZÁVĚR	66

SEZNAM POUŽITÉ ČESKÉ LITERATURY A PRAMENŮ	68
SEZNAM TABULEK A GRAFŮ	71
SEZNAM PŘÍLOH	72

ÚVOD

V současné době se ve společnosti vyrovnává postavení mužů a žen. Ženy jsou v ČR velmi často postaveny před úkol zvládnout jak svoji historickou roli - péči o rodinu, tak se v rámci emancipačního procesu, ale i díky ekonomickým a sociálním okolnostem prohlubuje význam jejich zapojení do pracovního - zaměstnaneckého procesu. Jedním z kritických bodů v pracovní kariéře ženy je její návrat do pracovního procesu po narození dítěte, tj. po mateřské, případně rodičovské dovolené.

Zvládnutí obou rolí současně je náročné. Na jedné straně je přirozený zájem o co nejlepší péči o dítě. Na druhé straně jsou nároky, které na ženy klade jejich zaměstnání. Nároky jsou na jedné straně vnitřní, dobrovolné: zájem o budování vlastní kariéry, seberealizace ženy. Na druhé straně jsou to nároky vnější, nároky současné společnosti, tlak zaměstnavatele na výkon. Kombinací vnitřních i vnějších motivů je většinová snaha zajistit co nejlepší ekonomické podmínky pro vlastní rodinu.

Od poloviny roku 1990 pracuje autor této práce v bankovním sektoru a od roku 1998 na řídicích pozicích obchodních útvarů banky. Součástí této práce je zodpovědnost za personální politiku. Většina zaměstnanců pobočkových sítí bank jsou ženy. Pro řadové zaměstnance v bance je typické, že práce v bance je pro ně jejich prvním zaměstnáním. Ženy pak často odcházejí po dvou až sedmi letech práce na mateřskou dovolenou.

Druhým faktorem, který ovlivňuje personální plánování poboček, je fakt, že otvírací doba bank se snaží vyjít vstříc potřebám klientů a je zajišťována pracovníky v jednosměnném provozu. Pracovní doba se nejčastěji pohybuje mezi 8:00 – 17:30 h. Naproti výše uvedeným skutečnostem, provozní doba předškolních zařízení v ČR, až na výjimky, neposkytuje rodičům malých dětí možnost hlídání v podvečerní části pracovní doby.

Tyto faktory vedou k tomu, že návrat pracovníků po rodičovské dovolené do plného pracovního úvazku, je často obtížný.

Proto tématem této diplomové práce jsou alternativní úvazky v průběhu mateřské, resp. rodičovské dovolené. Téma je posuzováno v kontextu

ekonomické a sociální reality v minulosti až po realitu České republiky v roce 2012. Práce se také soustředí na podmínky, které využívání alternativních úvazků ovlivňují: sociální politika státu, zajištění veřejné podpory péče o dítě a podpora ze strany zaměstnavatelů.

Vlastní práce je rozdělena na dvě hlavní části, na teoretickou a praktickou. Teoretická část je souhrnem studia dostupných historických a současných materiálů o vývoji postavení ženy ve společnosti a jejím zapojení do pracovních procesů. Součástí studia byla i analýza interních materiálů ČSOB k Programu pro maminky a tatínky (dále pro potřeby této práce jen *Program*).

Praktická část se zabývá analýzou podmínek a fungováním Programu, který má napomáhat zaměstnancům ČSOB skloubit péči o dítě a jejich práci. Pro potřeby této práce bude nadále ČSOB označována jako *Banka*. Bližší představení Banky, která patří mezi 3 největší finanční ústavy České republiky, je uvedeno v příloze A. Autor pro potřeby této práce realizoval průzkum mezi manažery pobočkové sítě Banky, aby zjistil jejich názor na současné parametry a fungování Programu, a pohled na využívání částečných úvazků.

Vyhodnocení průzkumu a doporučení, která z něj vyplynuly, jsou součástí závěrů této práce. Při realizaci této práce byly využity následující metody: *Explorativní metoda*, k průzkumu byl využit *Dotazník* (viz příloha B této práce), dále *Analýza dokumentů* a *Sekundární analýza*. V neposlední řadě je také využito *Pozorování* ze strany autora této práce, které vychází z jeho běžné řídicí praxe. Dále byly prostudovány odborné materiály a knihy, jejich výčet je uveden v seznamu literatury.

Tato práce si klade za cíl přinést kromě zamyšlení nad tématem práce i vyhodnocení stanovených hypotéz. Závěry této práce a vyhodnocení hypotéz budou poskytnuty Bance jako podněty pro další úpravy Programu. Vylepšení podmínek Programu by mohlo přispět k dalšímu zvýšení úspěšnosti návratů kolegyň¹ po rodičovské dovolené.

¹ Poznámka autora. Program pro maminky a tatínky je nejen svým názvem, ale i podmínkami určen pro ženy i muže. V praxi platí, že většinou je v souladu s historickou a sociální tradicí využíván ženami. V mimoevidenčním stavu pracovníků je z důvodu péče o dítě aktuálně 898 zaměstnanců, z toho 2 muži. Zdroj: *Interní reporting HR ČSOB*.

TEORETICKÁ ČÁST

1. PRÁCE ŽENY - HISTORICKÝ VÝVOJ PO SOUČASNOST A DNEŠNÍ MOŽNOSTI ALTERNATIVNÍCH ÚVAZKŮ

Tato kapitola se zaměří na krátký exkurz do minulosti práce a pracovních úvazků, a to především s důrazem na pozici ženy. Dále také na rozdělení práce mezi ženu a muže. Dopady společenských vlivů z let 1945 – 1989 a z toho vyplývající specifická pozice zaměstnanosti žen v ČR.

Žena je přes veškeré společenské změny stále tím, kdo se v 99% případů stará o péči o malé dítě, tj. čerpá RD. Tyto základní vstupy nám přináší myšlenkový podklad pro úvahu dalšího vývoje pracovních úvazků žen a jeho možného promítnutí do podmínek Programu pro maminky a tatínky. V druhé části této kapitoly jsou uvedeny aktuálně využívané formy alternativních pracovních úvazků a způsobů provádění práce. Toto jsou podněty, jež lze také zapojit do úvah o úpravách Programu pro maminky a tatínky.

Neplacená práce žen

„Zaměstnání jako všeobecně převažující způsob produkce statků a obživy člověka a jeho rodiny se vynořilo historicky poměrně nedávno, a víceméně úplné ztotožnění zaměstnání s prací se ustavilo až po nějaký čas po průmyslové revoluci. Toto ztotožnění zastírá skutečnost, že podstatný díl práce je vykonáván mimo zaměstnání a většinu z ní že vykonávají ženy.“²

Keller (2003) uvádí, že středověká domácnost měla také rozdělenou práci mezi muže a ženu, ale všechny práce měly srovnatelný význam pro zajištění obživy, fungování hospodářství a chod domácnosti. Takovou domácnost mohli mít zámožnější rolníci, měšťané a šlechta, odměnou za práci nebyly jen peníze, ale hlavní hodnotou byla jistota jídla, ubytování a

² MOŽNÝ, I. *Rodina a společnost*, s. 177

sounáležitosti lidí zde žijících, přičemž to často nebyli jen pokrevní příbuzní, ale i další lidé pracující a žijící společně.

Po průmyslové revoluci došlo často k oddělení místa bydliště a pracoviště. Díky ztrátě vazby, závislosti rodiny na obživě z půdy a chodu vlastního hospodářství, se ženy staly často závislé na mužích, kteří získávali peníze za svoji práci v zaměstnání. Výsledkem byla nespokojenost, která vedla k tlaku na změnu tohoto modelu života. Hlavní tlak přišel po druhé světové válce a vyvrcholil v podobě feministického hnutí. „Feministické hnutí v době svého velkého rozmachu na počátku sedmdesátých let minulého století položilo velký důraz na ekonomickou nezávislost žen, prakticky spjatou s jejich zaměstnáním a vlastním příjmem.“³ Pohledů na řešení vzájemného fungování ženy a muže v moderní rodině je více, klíčový okamžik pro rozdělení rolí je narození dětí. Pro řešení této otázky a zapojení ženy do pracovního procesu se používají často tyto tři pohledy, jak je uvádí Možný (2008).

Konzervativní stanovisko – ženy pracují jen do doby, než se vdají a matky už v žádném případě ne. Od druhé poloviny 20. století tento názor v moderní západní společnosti již není prakticky akceptován.

Neokonzervativní stanovisko – pracovat mohou bezdětné ženy. Ženy se k práci mohou vrátit poté, co děti odrostou a nepotřebují už jejich trvalou péči. Dále se předpokládá, že žena se v případě potřeby bude starat na úkor zaměstnání o vnoučata, případně rodiče své i manžela na sklonku jejich života, kdy potřebují péči. Tento model je platný i dnes a liší se hlavně mírou konzervativního pohledu, tj. do jakého věku by se žena o vlastní dítě měla starat a do jaké míry má řešit mezigenerační výpomoc (vnoučata, rodiče). Pro země s převahou tohoto modelu je typické využívání částečných úvazků, které řeší plynulé přechody mezi jednotlivými fázemi života ženy. Život ženy v něm bývá označován jako třífázový model života ženy.

Egalitární přístup – tento model chce řešit fakt, že žena v třífázovém modelu v druhé fázi (péče o dítě) ztrácí konkurenceschopnost vůči mužům, kteří nemusí svou kariéru přerušit, což je vnímáno jako porušení lidských práv

³ MOŽNÝ, I. *Rodina a společnost*, s. 177

na rovné podmínky. Přes veškeré snahy o širší zapojení mužů do péče o malé děti se daří dosáhnout jen dílčích úspěchů. Např. rozšířená je nově účast otců u porodů. Rodičovskou dovolenou však stále ve více než v 99% čerpají ženy.

1.1 Česká společnost v období let 1945 – 1989, práce žen, alternativní úvazky

Po revoluci v roce 1948 se česká, resp. československá společnost oddělila od dřívější společného proudu vývoje západních zemí. „Ženám byla pracovní mobilizace předložena jako dosažení rovnosti, jako cesta jejich emancipace: rovná účast v placeném zaměstnání a rozsáhlý, energicky realizovaný program na osvobození ženy od handicapu mateřství výstavbou sítě školek a jeslí, jež přijímaly dítě od tří měsíců (kdy tehdy matkám končila mateřská dovolená) a nabízely i celotýdenní péči, to bylo něco, o čem jejich vrstevnice, pokud hájily egalitární princip v západních společnostech, začínaly teprve snít.“⁴ V šedesátých letech byl v ČSSR tento model částečně opouštěn (prodloužení RD), důvod byl prozaicky ekonomický. Výnos z pracovního zapojení žen s nejmenšími dětmi (častá nemocnost) byl nižší, než náklady na péči v jeslích. Přes částečnou změnu trendu je fakt, že 45,2% účastníků na trhu práce v roce 1989 byly ženy, což uvádí Čermáková (1995) ve své studii. Přestože socialismus hovořil o rovnosti šancí, práce žen byla často diskriminována, ve srovnání s prací mužů a to díky těmto okolnostem. Ženy často pracovaly v odlišných povoláních než muži, tato povolání byla méně placená. Často docházelo k feminizaci určitých oborů až odvětví, které pak ztrácely prestiž. V rámci řídicích struktur často získávali vyšší pozici spíše muži než ženy, příkladem může být feminizované školství s častou přítomností ředitele školy. Oficiální rovnost byla neoficiálně anulována předpokladem, že uchazečka o vyšší pozici se časem vdá a bude mít děti.

Ekonomická realita, nivelizace vlastnictví majetku v socialistické společnosti, centrální plánování a prakticky absence svobodného pracovního trhu vedla k tomu, že v ČSSR se výrazně prosadil model dvoupríjmové domácnosti a naprostá většina žen pracovala na plný úvazek, přičemž to bylo

⁴ MOŽNÝ, I. *Rodina a společnost*, s. 183

vnímáno jako prakticky jediné možné řešení. V rámci společnosti docházelo k velkému přerozdělování zdrojů: podpora školství, zdravotnictví, armády. Naproti tomu reálné platy mužů byly nízké a neumožňovaly v naprosté většině případů zabezpečit rodinu bez pracovního úvazku ženy.

Práce na částečný úvazek nebyla příliš rozšířená, a to především z výše uváděných ekonomických důvodů. Přesto je třeba pro potřeby této práce zmínit, že alternativní pracovní poměry přítomné v současném zákoníku práce vycházejí z původního zákoníku z roku 1965 (Dohoda o provedení práce, Dohoda o pracovní činnosti). Stránský (2010) uvádí, že právní úprava například připouštěla, že práci za zaměstnance mohl vykonat někdo z nejbližších příbuzných, což by v dnešní době bylo nepřijatelné. Dnes by se jednalo o prolomení zásady osobního výkonu práce zaměstnance pro zaměstnavatele. Druhým důvodem existencí dohod byla možnost pracovat i na jiném místě, než na pracovišti zaměstnavatele a se svým vybavením a nástroji. To standardní pracovní úvazek před rokem 1989 nepřipouštěl. Toto omezení dnes neplatí ani pro klasický pracovní poměr. Třetí a hlavní důvod práce na dohody byla možnost uzavírat flexibilnější pracovní úvazky na nahodile se vyskytující práce, které vyžadovaly vyšší flexibilitu pracovního trhu. Práce na dohody byly před rokem 1989 využívány především jako vedlejší zdroj příjmu, tj. i v souběhu s plným pracovním úvazkem, nikoliv jako alternativa k plnému pracovnímu úvazku.

1.2 Současnost, trendy ve využívání alternativních úvazků v ČR a EU

Hlavní roli stále hrají plné pracovní úvazky, které se pohybují okolo 80% všech pracovních úvazků, tj. z úvazků kdy lidé pracují v pozici zaměstnanců. „Evropané pracují v průměru méně hodin než zaměstnanci v ostatních vyspělých zemích světa. Vždyť ve Francii je zákonem stanovená týdenní pracovní doba dokonce 35 hodin a i v dalších evropských zemích docházelo v minulých letech ke snižování zákonné pracovní doby. V drtivé většině evropských zemí činí zákonná týdenní pracovní doba 40 hodin týdně (včetně Česka). Kratší pracovní týden je ještě v Dánsku (37 hodin) a v Belgii (38 hodin). Délka pracovní doby činí nejvýše 40 hodin týdně. Při

rovnoměrném rozvržení pracovní doby na jednotlivé týdny se stanovena týdenní pracovní doba stanovuje tak, aby délka směny nepřesáhla devět hodin. Délka směny nesmí u nerovnoměrného rozvržení pracovní doby překročit 12 hodin.“⁵ Zákoník práce v ČR a obdobně jiná nařízení v evropských zemích dbají na to, aby pracovník měl přiměřený odpočinek i při nerovnoměrném rozložení pracovní doby (směnový provoz, služby) a kolik dní smí pracovník nepřetržitě pracovat v kuse. Právě v těchto ukazatelích je Evropa výrazně konzervativnější než asijské země, nebo např. USA, Austrálie. To vede k horší konkurenceschopnosti Evropy v rámci celosvětové ekonomické soutěže, protože evropská omezení vedou k horší flexibilitě využití pracovní síly, tj. k nutnému vyššímu počtu pracovníků. To vede v důsledku k vyšším nákladům na stejný výrobek. Gola (2006) uvádí, že např. obyvatelé Asie často odpracují přes 2000 hodin za rok, naproti tomu Francouz jen 1400. Australan, Japonec může pracovat 24 hodin dní v kuse, Španěl a Ital maximálně 9 (ČR 16). Většina evropských zemí má maximálně šestidenní pracovní týden, ale v USA a Novém Zélandu lze pracovat teoreticky i všech 7 dní v týdnu.

Jako alternativa pro plný zaměstnanecký poměr (i jako konkurenční výhoda) se využívají alternativní, tzv. částečné úvazky. Popis některých typů částečných úvazků je uveden ve 3. kapitole této práce. Česká republika patří mezi zeměmi v Evropské unii mezi země s nejnižším využitím možnosti práce na částečný úvazek. Přičemž trend v letech 2000-2005 je takový, že podíl částečných úvazků stagnuje, nebo spíše klesá. Následující tabulka je výtahem z komplexní analýzy Myslíkové (2007), pro potřeby této práce je vybráno srovnání ČR, průměru zemí EU včetně rozdělení na EU 15 (země původní EU), EU 25 (rozšířená EU včetně zemí bývalé východní Evropy) a našich geograficky nejbližších sousedů.

Tab. 1: Zaměstnanost na částečné úvazky (% z celkové zaměstnanosti)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
EU – 25	16,4	16,4	16,6	17,0	17,8	18,5
EU – 15	17,7	17,9	18,1	18,5	19,4	20,5

⁵ GOLLA, P., *Pracovní doba v Česku a ve světě*, www.mesec.cz [cit. 2012-02-13].

ČR	5,3	4,9	4,9	5,0	4,9	4,9
Německo	19,4	20,3	20,8	21,7	22,3	24,0
Rakousko	16,3	18,2	19,0	18,7	19,8	21,1
Polsko	10,5	10,3	10,8	10,5	10,8	10,8
Slovensko	2,1	2,3	1,9	2,4	2,7	2,5

Zdroj: Myslíková, M. *Částečné úvazky*, (2007)⁶.

Myslíková (2007) uvádí, že využití částečných úvazků v rámci EU je často vázáno na konkrétní sociální situace. Nejčastější je kombinace souběhu částečného úvazku a důchodu 40,9% všech částečných úvazků. U mužů je tato vazba vyšší, a to 63,5%. Další dva významné momenty jsou souběh částečného úvazku se studiem - 7,9% a souběh s pobíráním rodičovského příspěvku - 7,8%. V neposlední řadě bývá významným faktorem pro rozhodnutí o práci na částečný úvazek zdravotní handicap. Ve výše uvedených případech lze předpokládat, že částečné úvazky jsou vhodným řešením pro jedince, který je vykonává dobrovolně a řeší tím dodatečné navyšování ekonomického standardu rodiny. Kromě toho se však také rozvíjí nedobrovolné využívání částečných úvazků, které se označuje jako *Podzaměstnanost*. V ČR je podzaměstnanost ve srovnání s EU nízká, a to z toho důvodu, že vychází z nízké základny, tj. podílu částečných úvazků na všech úvazcích. „Z dotazníků vyplývá, že lidé by zkrácené úvazky uvítali a naopak pracují na plné úvazky z nedostatku částečných. Jen 15% osob pracuje na částečný úvazek proto, že nenašlo práci na plný úvazek, zbytek tak pracuje dobrovolně (tabulka 1).“⁷ Přestože jsou v rámci EU velké rozdíly v % využívání částečných úvazků, působením volného pracovního trhu jsou finální rozdíly v podzaměstnanosti relativně nevýznamné. Pro ilustraci byl vybrán průměr EU, našich nejbližších geografických sousedů z důvodu přirozeného sbližování ekonomik a Nizozemí (největší podíl částečných úvazků na úvazcích v EU) a Řecka (největší podzaměstnanost).

⁶ Poznámka autora práce: Zdroj: Myslíková, M. *Částečné úvazky* nemá číslované stránky.

⁷ MYSLÍKOVÁ, M., *Částečné úvazky*. www.equalcr.cz [cit. 2012-02-16].

Tab. 2: Podíl podzaměstnaných na všech pracovních úvazcích (rok 2005)

	% částečných úvazků ze všech prac. úvazků	Podzaměstnanost v% z částečných úvazků	Podíl podzaměstnaných na prac. úvazcích v%
ČR	4,9	15	0,74
EU 15	20,5	14,1	2,97
Německo	24,0	12,3	2,95
Rakousko	21,1	9,3	1,96
Nizozemí	46,1	2,3	1,06
Řecko	5,0	44,2	2,21

Zdroj: Myslíková, M. *Částečné úvazky*, (2007)⁸: autorem zpracováno na základě komparace dat.

Výše uváděné je vhodné doplnit informací, že částečné úvazky jsou v rámci EU relativně srovnatelné i co do počtu průměrně odpracovaných hodin. Resp. lze uvést, že mírně vyšší jsou u zemí bývalé východní Evropy ČR (22,9 hodin) a např. Švédsku (známo svým širším pojetím sociálního státu - 24,9 hodin), naopak mírně nižší jsou v ekonomicky nejvyspělejších zemích Německu (17,9), Anglii (18,6), k nimž se přidává ještě Slovinsko (18,6). Průměr EU 15 je 19,7 hodin, resp. EU 25 je 19,9 hodin odpracovaných v částečném úvazku.

Na závěr této kapitoly lze tedy konstatovat, že částečné úvazky jako alternativa k plným pracovním úvazkům začínají získávat na významu a to hlavně v zemích, kde dochází ke snižování potřeby lidské práce v důsledku globalizace a technologického pokroku. Zároveň tyto bohatší země mají historickou výhodu vyššího ekonomického standardu, takže práce na částečný úvazek nemusí být tak často ekonomickou zátěží pro rodinu. Stav v roce 2005 byl relativně dobrý, protože nedobrovolně pracující na částečný úvazek, tzv. podzaměstnanost byla v průměru v EU 2,97% ze všech pracovních úvazků. Zhoršené ekonomické podmínky v souvislosti s ekonomickou krizí v letech 2008 a dále mohou tuto situaci zhoršovat. Přejít na častější využití částečných úvazků může být jednou z mála možností k řešení nezaměstnanosti, kterou kromě ekonomické krize zvyšuje také zhoršená konkurenceschopnost Evropy a neochota obyvatelstva přijmout omezení v oblasti sociálních jistot.

⁸ Poznámka autora práce: Zdroj: Myslíková, M. *Částečné úvazky* nemá číslované stránky.

S ohledem na rostoucí dluhovou krizi států (roky 2011-2012) nelze očekávat vyřešení nezaměstnanosti masivnější sociální podporou občanů ze strany států, které netvoří dostatek vlastních zdrojů a ze strany věřitelů klesá zájem poskytovat státům EU další úvěry na krytí jejich rozpočtových schodků.

2. AKTUÁLNÍ SOCIÁLNÍ SITUACE MLADÝCH RODIN V ČR

Tato kapitola byla zařazena do diplomové práce, aby ilustrovala ekonomickou a sociální situaci mladých rodin, tj. životní podmínky, které nutí rodiče k úvaze, zda je vhodné, nebo nutné během mateřské, resp. rodičovské dovolené hledat práci. Zaměstnání je zdrojem peněz na úhradu životních nákladů. Cílem této kapitoly není realizovat analýzu současného sociálního stavu mladých rodin, jeho příčin a následků, ale jen sumarizovat poznatky z některých externích zdrojů, které ilustrují vlivy, za jakých rodiče uvažují o využití Programu pro maminky a tatínky. Tato kapitola zjišťuje, zda současná sociální situace mladých rodin vytváří příznivé předpoklady, že mladí rodiče budou o využití Programu pro maminky a tatínky uvažovat i v budoucnu. Pokud tyto předpoklady povedou k nutnosti hledat zaměstnání i v průběhu RD, je ze strany zaměstnavatele smysluplné tento program nadále podporovat a vylepšovat. Zaměřuje se především na vlivy ekonomické, sociální, které jsou částečně ovlivněny existujícím právním rámcem (viz kapitola 4.) a pochopitelně v současné společnosti také státní sociální politikou, která poskytuje v rámci České republiky rodinám s malými dětmi různé formy státní podpory. Tomu odpovídá členění do podkapitol, kdy se postupuje od nejobecnějších vlivů a jevů ve společnosti až ke konkrétnímu popisu hlavních finančních podpor, které může rodina získat jako podporu při rodičovství od státu. Jednotlivé kapitoly řeší:

- Vliv civilizačního rámce, ve kterém se ČR nachází – tj. kulturní zasazení celé společnosti.
- Sociální a ekonomickou realitu mladých rodin v globalizované společnosti stav v roce 2012, resp. využívá data výzkumu z první dekády jedenadvacátého století.
- Vliv státní politiky podpory rodičovství a současné hlavní dávky, které na podporu rodičovství Česká republika používá. Po dobu mateřské dovolené *Peněžitá pomoc v mateřství* a po dobu rodičovské dovolené *Rodičovský příspěvek*.

2.1 Civilizační rámec

Současná společnost České republiky je součástí tzv. vyspělé západní civilizace. Tato civilizace má některé významné hodnoty, které ji ovlivňují až do dnešních dní. O těchto hodnotách např. píše Huntington (2001) a mezi nimi uvádí následující. *Oddělení duchovní a světské autority* - v České republice lze tento vliv v důsledku vysledovat ve vysoké míře sekularizace společnosti a ta může být jedním z aspektů, který napomáhá tomu, že v ČR existuje vysoká míra rozvodovosti. Význam rodiny, tak jak jej podporuje křesťanský pohled na svět, nemá v ČR ve společnosti tak velkou váhu a není tak přirozeným faktorem pro vznik manželství, nebo naopak obranou před rozpadem rodin. *Vláda zákona* – tradice vlády zákona v západní civilizaci položila základ institutu *ochrany lidských práv*. To spolu s obecně uznávanou hodnotou individualismu vede k určité atomizaci společnosti. *Individualismus jako významná hodnota* je v západní společnosti reálně v protikladu s kolektivistickým pojetím ostatních civilizací. Produktem těchto hodnot byl úspěšný vědeckotechnický pokrok, který dovedl západní společnost na vrchol ekonomické prosperity, ale také má ve svém důsledku výrazný a negativní vliv na pozici rodiny. Keller (2003) uvádí, že novodobá rodina prošla historicky velkou změnou. Od středověké rodiny, kdy byly na sobě jednotliví členové rodiny životně závislí, až po dnešní dobu atomizace rodin. Historicky základní společenskou jednotkou byla domácnost, tj. ne vždy jen rodina ve smyslu příbuzenském, ale spíše skupina lidí, která plnila roli samostatné ekonomické jednotky (samostatně schopná obživy). Navíc domácnost – rodina plnila roli bezpečnostní, ochrannou. Mužští členové domácnosti byli často všichni ozbrojeni. Naopak v důsledku industrializace, urbanizace a modernizace je současná rodina v jedné domácnosti většinou jen jednogeneační a v mnohých případech i neúplná. Rodiny v moderní době jsou jen výjimečně potravinově soběstačné. To je zapříčiněno odtržením většiny populace od vlastnictví půdy, přestěhování do městských bytů a tím, že většinu svého produktivního času věnují lidé práci v průmyslové výrobě nebo v terciálním sektoru služeb. Zbývající volný čas je často využíván pro relaxaci a zábavu. Tento stav vede k tomu, že výrazně vzrostl význam peněz, za které je možné nakoupit vše

potřebné k životu. Problém však nastává v okamžiku, kdy rodina/jedinec má nedostatek peněz pro nákup nezbytných věcí. Vzhledem k výše uváděnému rozdělení rodin, tj. časté ztráty mezigeneračních vazeb (dopad urbanizace, stěhování do měst, stavby jednogeneračních panelových bytů), musí v kritických životních situacích přicházet s podporou jednotlivců stát.

2.2 Sociální a ekonomická realita mladých rodin

V souladu s tradiční západoevropskou hodnotou - individuálními lidskými právy a snahou o rovnoprávnost mužů a žen, byl v Evropě a následně i v ČR posílen model, kdy je možné, že o malé dítě se může starat jak žena, tak muž. „U nás byla mateřská dovolená změněna na rodičovskou dovolenou v roce 2001. Vesměs ji však pobírají ženy; otců, kteří čerpají rodičovskou dovolenou, zatímco jejich žena chodí do zaměstnání, je u nás necelé jedno procento“.⁹ Z této citace tedy jednoznačně vyplývá, že většinově nadále plní funkci hlavního pečovatele o malé dítě žena. Přičemž tento model je v naprosté většině společensky kladně přijímán, a to jak ze strany muže, tak ze strany žen. Na druhou stranu je nutné uvést, že zájem na zvyšování životního standardu (individualismus a přirozená snaha se mít lépe) a riziko vyplývající z atomizace společnosti do jednogeneračních rodin, vedou k tomu, že většina domácností jsou dnes tzv. dvoupříjmové rodiny. „Všeobecný vzestup zaměstnanosti žen transformoval postupně stále větší podíl rodin do tohoto typu: zaměstnání obou partnerů je v rodině zdrojem příjmu a garancí životní úrovně, není ale nutně pro oba trvale primárním zdrojem osobní identity.“¹⁰ Důsledkem pak je to, že hlavním důvodem pro dřívější návrat do zaměstnání ještě po dobu rodičovské dovolené, tak jak jej zjistila Kuchařová (2006) ve výzkumu realizovaném v letech 2005-2006, je špatná finanční situace – rodina potřebovala můj pracovní příjem a naskytla se mi dobrá pracovní příležitost. Ze stejného průzkumu je z pohledu této práce zajímavý fakt, že: „(...) v odvětvích

⁹ MOŽNÝ, I. *Rodina a společnost*, s. 195

¹⁰ Tamtéž, s. 189

a oborech více feminizovaných a kvalifikačně náročnějších (peněžnictví) se ženy častěji vracejí k původnímu zaměstnavateli.¹¹

Pro dokreslení současného sociálního vývoje společnosti lze uvést to, že standardizace dvoupříjmové domácnosti a naše schopnost regulovat nechtěné těhotenství antikoncepcí, jsou pravděpodobně jedny ze zásadních vlivů, které vedou k snižování počtu narozených dětí v západních společnostech. Dalším nezanedbatelným faktorem je zvýšený význam rozvoje vlastní kariéry, v souladu s emancipací také častěji i u žen. „Ženy odkládají narození prvního dítěte – průměrný věk prvorodičky se v průmyslově vyspělých zemích našeho kulturního okruhu zvýšil za poslední půlstoletí v průměru o pět let a v řadě společností překročil 27 let. Stále více žen si dovoluje mateřství až poté, co se pevně etablovaly v profesi a dosáhly plánovaného úspěchu.“¹² To často vede následně k ekonomickým úvahám, zda rodina bude mít druhé nebo další dítě. V některých případech pak již mohou přijít i omezení biologická. Za dílčí pozitivní jev lze na současném vývoji alespoň považovat to, že ženy si v době mateřské a rodičovské dovolené zvyšují svoji kvalifikaci, často i zvyšováním dosaženého stupně vzdělání. V návaznosti na vývoj moderní společnosti se rozšířil i v ČR další sociální jev, a to život ve stylu Singles. Jedná se o mladé lidi, kteří se již odpoutali od svých původních rodin (rodičů), ale žijí samostatně ve vlastní domácnosti. ČR má v tomto ohledu zpoždění za západní Evropou cca. 20 let. Možný (2008) uvádí, že v západní Evropě může být pětina, až třetina populace rozhodnuta pro bezdětnost, což vede k tomu, že zhruba 25 procent domácností jsou domácnosti označované novodobým pojmem Singles.

2.3 Vliv státní politiky podpory rodičovství

Česká republika jako součást Evropské unie má harmonizovaný právní rámec, který formálně plně zajišťuje rovná práva a má zavedena antidiskriminační opatření, která mají chránit její občany. Mezi tato opatření patří: rovnost odměny za stejnou práci, rámcová dohoda o rodičovské

¹¹ KUCHAROVÁ et al. *Zaměstnání a péče o malé děti z perspektivy rodičů a zaměstnavatelů*, s.74

¹² MOŽNÝ, I. *Rodina a společnost*, s. 199

dovolené, zlepšení podmínek pro těhotné ženy, ženy po porodu, ženy kojící a ženy pečující o děti. Formálně jsou tedy naplněny veškeré dostupné ochranné mechanismy, ale nejvíce se je daří promítat do reálného života především ve státních a veřejných organizacích. „Problémem těchto legálních opatření je, že sice poskytují rámec a pravidla hry, ovšem na privátním trhu práce, kde rozhodujícím elementem je efektivita a maximalizace zisku, se zákony nebo doporučení často obcházejí.“¹³ Tyto závěry potvrzují zjištění z výzkumu Kuchařové (2006). Ty ukazují, jak se vyvíjí reálný návrat žen po RD do pracovního poměru. Nejčastěji se daří vracet do pracovního poměru ženám s vysokoškolským vzděláním (přes 60% do 3 let věku dítěte včetně) a celkem se jich k původnímu zaměstnavateli vrátí cca 80% (tj. do 3 let věku dítěte, ale i později po 3. roce dítěte na základě dohody). U žen se středoškolským vzděláním se vrací cca 40% resp. s pozdějším nástupem cca 60%. U vyučených žen je to jen 30%, resp. s pozdějším nástupem cca 45%. Rozdíl mezi soukromým a státním sektorem dokládá to, že např. ve školství a vědě se vrací (bráno i s dohodou o pozdějším nástupu) cca. 80% a ve státní správě cca 65%. Naopak nejnižší návrat ze zkoumaných sektorů vykazoval obchod a služby max. 50% žen k původnímu zaměstnavateli. S ohledem na zaměření této práce je vhodné uvést, že peněžnictví vykazuje 50% návrat do tří let věku dítěte tj. nejpozději do konce rodičovské dovolené a pokud připočteme ještě ženy vracející se později po 3. roce dítěte, jde o cca 60%. Zajímavé je, že peněžnictví zároveň vykazuje ze všech oborů nejnižší procento, žen, které zůstávají po RD doma s dítětem po ukončení pracovní smlouvy u původního zaměstnavatele (jen 5%), z čehož vyplývá, že ihned si nachází jiné zaměstnání cca 35% žen pracujících původně v peněžnictví. V celé Evropské unii, tj. nejen v ČR, platí že jednou ze zásadních překážek často bývá směnný provoz, nebo nevhodná pracovní doba, která nutí matku změnit původní zaměstnání.

Stát může kromě výše uvedených antidiskriminačních opatření provádět podporu ještě pomocí dalších nástrojů. „Podle Bradshawa et al. (1993) můžeme rozlišovat pět základních elementů opatření pro děti: rodinné dávky, nastavení daňového systému tak, aby reagoval na přítomnost dětí v domácnosti, dávky

¹³ VALENTOVÁ, M. *Rovnováha mezi rodinným životem a pracovní kariérou v kontextu ženské zaměstnanosti*, s. 20

spojené s bydlením a zdravotní péčí, předškolní péče o děti a dávky matkám v průběhu mateřství.“¹⁴ V EU si všechny státy ponechaly svůj původní model.

Toto jsou parafrázované závěry, které Valentová (2004) uvádí ve své mezinárodní srovnávací studii o dopadech státní politiky. ČR lze umístit do prostoru mezi skandinávský a smíšený model s tím, že vybočujeme velmi nízkou porodností, nízkým podílem práce na částečný úvazek a nízkým využíváním předškolních zařízení. Opatření českého sociálního státu jsou spíše pasivního charakteru, nestimulují zaměstnanost žen-matek. Spíše řeší jen pokrytí aktuálního sociálního rizika rodin, kterým v souvislosti s rodičovstvím poklesly příjmy pod společensky akceptovatelnou mez.

MD a RD jsou štedré, co do doby trvání, ale naproti tomu jsou často nedostupné a příliš drahé jesle.

Aktuální ekonomické parametry podpory mateřské a rodičovské dovolené, za jejichž návrh v rámci ČR zodpovídá a vládě ČR navrhuje Ministerstvo práce a sociálních věcí (2012), jsou uvedeny v další části této podkapitoly¹⁵. Níže uváděné změny jsou platné od 1.1.2012. Tyto úpravy již částečně akceptují směr doporučovaný Valentovou v předchozích odstavcích.

2.3.1 Mateřská dovolená

Nárok na peněžitou pomoc v mateřství má ten, kdo alespoň 270 dní před MD byl nemocensky pojištěn, tj. pracoval, nebo byl nemocensky pojištěn jako OSVČ. Podpůrčí doba je 28 týdnů resp. 37 při dvou a více dětech.

Od roku 2012 se do potřebných 270 dnů započítává doba studia na střední, vyšší odborné a vysoké škole pokud bylo úspěšně ukončeno. (Pro zápočet doby studia již není podmínkou, že počátek 6. týdne před očekávaným dnem porodu spadá do 270 dnů ode dne úspěšného ukončení studia a ani to, aby k převzetí dítěte do péče proběhlo v období 270 dnů ode dne úspěšného ukončení studia.)

Nově platí od 1.1.2012, že pojištěnec, který přebírá dítě do své péče od matky, má nárok na dávku pouze v případě, že toto převzetí je na dobu delší

¹⁴ VALENTOVÁ, M. *Rovnováha mezi rodinným životem a pracovní kariérou v kontextu ženské zaměstnanosti*, s. 21

¹⁵ Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, www.mpsv.cz [cit. 2012-02-17].

než 7 dní. (Cíl zamezit zneužívání převzetí péče o dítě na 2 víkendové dny, což vedlo k souběhu příjmů ze zaměstnání za pracovní dny a čerpání peněžité pomoci v mateřství za víkend.)

Výpočet výše peněžité dávky v mateřství vychází z předchozího výdělku pojištěnce zpravidla za období 12 měsíců – tzv. vyměřovací základ. Dávka je vyplácena ve výši 70% z vyměřovacího základu, pokud základ nepřekročí 25.480 Kč. Při vyšším vyměřovacím základu je peněžítá dávka částečně redukována.

2.3.2 Rodičovská dovolená

Před účinností novely si rodič mohl zvolit délku pobírání rodičovského příspěvku jen jednou, před zahájením jeho čerpání. Od ledna 2012 mohou rodiče opakovaně volit délku pobírání rodičovského příspěvku a jeho výši podle své aktuální sociální situace. Platí, že celkem mohou vyčerpat až 220 000 Kč, nejpozději do 4 let věku dítěte. Výši příspěvku je možné změnit jednou za 3 měsíce s tím, že faktickým limitem je omezení výše peněžité pomoci v mateřství (70% vyměřovacího základu) maximálně 11 500 Kč za měsíc.

Před počátkem roku 2012 mohl čerpat rodičovský příspěvek jen ten z rodičů, který si platil nemocenské pojištění. Nyní v případech, kdy nevznikl nárok na peněžitou pomoc v mateřství, si nově vyšší měsíční částku rodičovského příspěvku může zvolit i rodič, jenž si neplatil nemocenské pojištění pokud druhý z rodičů splnil podmínku nároku na peněžitou pomoc v mateřství nebo nemocenské v souvislosti s porodem či převzetím dítěte.

Beze změny platí pravidlo, že pokud ani jeden z rodičů neplatil pojistné na sociální zabezpečení, zůstává peněžítá dávka – 7 600 Kč do 9. měsíce věku dítěte a poté 3 800 Kč do 4 let věku dítěte.

Pokud rodič již rodičovský příspěvek pobírá, může si zvolit, zda využije nových podmínek platných od ledna 2012, nebo zůstane u původních. Změnou je u nových podmínek to, že u dětí starších než dva roky se ruší omezení nároku na rodičovský příspěvek s ohledem na dobu docházky do

předškolních zařízení. Před novelou platilo omezení nad 3 roky věku dítěte max. 4 hodiny denně nebo max. 5 kalendářních dní v měsíci.

U dětí mladších než dva roky se zavádí jednotné konto 46 hodin měsíčně jako doba, po kterou je možné umístit dítě v zařízení pro děti, aniž by rodič ztratil nárok na příspěvek. Před novelou platilo omezení: dítě do 3 let věku smí navštívit předškolní zařízení maximálně 5 dní v kalendářním měsíci.

2.3.3 Vyhodnocení změn státní politiky v podpoře rodičovství

S ohledem na výše uvedené lze konstatovat, že aktuální změny jsou pozitivní pro rodiče, kteří mají zájem o práci v době péče o děti do 4 let věku. Nejpozitivněji lze hodnotit to, že pro nárok na rodičovský příspěvek u dětí nad 2 roky věku, již není omezována doba, kterou smí dítě strávit v předškolním zařízení. Druhým pozitivním faktorem je zvýšení flexibility rozhodování rodičů. Výši rodičovského příspěvku lze průběžně měnit a tím přizpůsobit výši příspěvku možnému aktuálnímu uplatnění rodiče na trhu práce. Dříve bylo nutné se předem jednorázově rozhodnout pro dvouleté, tříleté nebo čtyřleté období, v němž byl postupně rodičovský příspěvek vyplacen. Dřívější stav často vedl k tomu, že rodiče s nižšími příjmy nebyli motivováni si hledat práci v průběhu rodičovské dovolené a ztráceli tak pracovní návyky, znalosti a dovednosti.

Do konce roku 2011 platilo, že při zahájení plného pracovního poměru po druhém roce života dítěte byly pro rodinu nové náklady na jesle např. 3.000 Kč, rodič ztratil nárok na rodičovský příspěvek 7.600 Kč a navíc došlo ke ztrátě daňové slevy na partnera 2.070 Kč, případně dalších státních dávek (např. dávka hmotná nouze) a navíc se mohly zvýšit náklady na dojíždění a oblečení. Prakticky tak došlo k situaci, že až plat minimálně nad 15 tis. Kč hrubého, ale často až plat okolo 20 tis. Kč hrubého mohl zajistit faktické zvýšení příjmů rodiny. Což mnoho zaměstnanců nemuselo reálně vůbec dosáhnout, proto zůstávali s dětmi doma.

Autor této práce se domnívá, že nová opatření státní politiky mají pozitivní směr a jdou směrem posílení aktivačních opatření od původního zaměření čistě kompenzačního (rodičovský příspěvek jako náhrada mzdy).

Vhodným cílem může být: „(...)skandinávský model, charakteristický otevřeným a flexibilním trhem a státem připraveným pomoci ženám „externalizovat“¹⁶ domácí povinnosti, se pro balancování rodiny a práce jeví jako ten nejvýhodnější.“¹⁷

¹⁶ Poznámka autora práce: slovo *externalizovat* je doslovnou citací z původního díla. Jedná se o překlep. Významově správné je slovo *externalizovat* tj. vyvést část domácích prací žen mimo rodinu. Takové práce jsou rodinou nakupovány jako služby a ženy je samy nemusí vykonávat.

¹⁷ VALENTOVÁ, M. *Rovnováha mezi rodinným životem a pracovní kariérou v kontextu ženské zaměstnanosti*, s. 55

3. ALTERNATIVNÍ ÚVAZKY V PRŮBĚHU MATEŘSKÉ DOVOLENÉ

Tato kapitola se věnuje popisu alternativních úvazků, přičemž níže uváděný výčet a charakteristika platí nejen pro období mateřské a rodičovské dovolené, pokud není uvedeno v konkrétním případě jinak. „Výraznou roli v diferenciaci podílu částečných úvazků hraje odvětvová struktura. Častěji jsou využívány v oblasti zemědělství, obchodě a dopravě, podnikatelských aktivitách a veškerých službách.“¹⁸ Častou nevýhodou částečných nebo alternativních úvazků je to, že bývají uzavřeny na dobu určitou, pracovníkům bývá i proto přidělována méně kvalifikovaná a zajímavá práce. Dalším rizikem je, že ne všechny pracovní úvazky jsou doprovázeny legální pracovní smlouvou, což může mít negativní dopad na penzijní a zdravotní zajištění takto pracujících lidí. Přes výše uváděné platí, že pro většinu lidí, kteří dnes v ČR pracují na částečný úvazek, je tento typ práce spíše výhodou, protože jej spojují se svojí konkrétní životní situací (starobní důchod, studium, péče o malé dítě) nebo jim pomáhá přizpůsobit dobu práce jejich zdravotnímu omezení. Výhodou alternativních úvazků v průběhu mateřské dovolené u původního zaměstnavatele je jejich souběh s původní pracovní smlouvou na dobu určitou, vzhledem k ochranné lhůtě tj. nemožnosti propustit zaměstnance po dobu MD, resp. RD. Při popisu níže uvedených alternativních úvazků bylo při tvorbě této kapitoly čerpáno z metodiky využití flexibilních forem práce Gilarové (2004).

Částečný pracovní úvazek

Částečný pracovní úvazek je takový úvazek, u kterého má zaměstnanec dohodnutu kratší pracovní dobu než je standardní 40 hodin (resp. 37,5 a 38,5 u speciálních provozů a ve vícesměnných režimech práce). Zkrácení pracovního úvazku se vyjadřuje číselně např. plný úvazek 1,0, poloviční úvazek 0,5 = 20 hodin týdně. Rozdělení do jednotlivých dní v týdnu je na dohodě mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Může být např. každý den 4 hodiny nebo čas může být koncentrován jen např. do 2 dnů. Částečné úvazky se často

¹⁸ MYSLÍKOVÁ, M. *Částečné úvazky*. www.equalcr.cz [cit. 2012-02-16].

používají pro méně náročné a nárazové činnosti nebo také ve službách a maloobchodě, kdy dlouhá otevírací doba, např. pokladen v supermarketech, je vykryta kombinací pracovníků na plný úvazek a pracovníky se zkráceným úvazkem. V letních měsících jsou často tyto práce vykrývány i brigádníky. Ze strany zaměstnanců jsou tyto úvazky nejčastěji využity při souběhu se studiem, péčí o malé děti, existencí zdravotních omezení a také jako přivýdělek k starobnímu důchodu.

Větší míru částečných úvazků v ČR eliminují především:

- Konzervativní přístup zaměstnanců. V ČR je malá tradice částečných úvazků a tak o ně zaměstnanci sami projevují malý zájem.
- Nízká běžná mzda. Mzda z částečného úvazku v ČR nebývá dostatečná pro zajištění nákladů rodiny, pokud druhý z partnerů nemá nadstandardní příjem, nebo pracovník sám nemá např. vedlejší podnikatelskou činnost.
- Odbory, které se snaží chránit příjmy zaměstnanců a v nižších úvazcích vidí cestu zaměstnavatele jak zhoršit postavení zaměstnanců.
- Relativně vysoké sociální dávky především ve srovnání s průměrnou a nižší mzdou, viz výpočet v závěru druhé kapitoly této práce v případě rodičovského příspěvku.

Sdílení práce

Jedná se o sdílení jednoho pracovního místa více zaměstnanci, tzv. *job sharing*, někdy také nazývaný jako *twin job*. Druhá verze názvu vychází z častých případů, kdy na jedné pozici pracují na poloviční úvazek dva lidé. Pozitivem bývá ochota těchto zaměstnanců se domluvit na vzájemné zastupitelnosti, protože někteří zaměstnanci vnímají možnost práce na poloviční úvazek jako benefit ze strany firmy. V současné době se stále více rozšiřuje flexibilita, kdy firma zaměstnává zaměstnance navíc, který je schopen zastupovat více kolegů a v jejich nepřítomnosti je připraven nahradit jejich kapacitu a nedochází tak k náhlému poklesu kapacit z důvodu nemoci, školení atp., z logiky věci je toto vhodné pro větší týmy. Sdílení práce lze také využít např. při přípravě odchodu původního pracovníka do důchodu, kdy na druhé polovině úvazku se zaučuje jeho nástupce. Pak je přínosem i přirozené sdílení

know-how mezi původním a novým pracovníkem, které může přejít až k formě mentoringu.

Přerušování práce za účelem vzdělávání, osobního volna atp.

Na rozdíl od předchozích alternativních forem pracovních úvazků, které se týkaly především řadových pracovníků, bývá přerušování práce častěji využíváno u manažerských pozic, jako prostor pro delší relaxaci a nabrání sil. Další možností využití je studijní volno, nezbytná péče o nemocnou osobu blízkou atp. Obecně však firmy jsou k tomuto instrumentu spíše opatrné. Pro delší dobu nepřítomnosti je třeba hledat vhodného zástupce, pro kterého návrat na nižší pozici může být demotivační. Stejně tak nemusí být zcela jisté, že původní pracovník se do pracovního procesu vrátí.

Home office

Ve své podstatě se nemusí jednat o alternativní pracovní úvazek, může se jednat i o plný pracovní úvazek, kdy benefitem pro zaměstnance je fakt, že část nebo i velkou většinu své pracovní doby může pracovat z domova. Tento typ práce je vhodný především pro pracovníky v podpůrných činnostech, kteří nepotřebují ke své práci intenzivní kontakt se zákazníky nebo kolegy. Zároveň musí mít pracovník dostatečné morálně-volní vlastnosti, které zajistí, že bude dobře pracovat i bez přímého dohledu nadřízeného. Přínosem pro zaměstnavatele je snížení nákladů na provozní prostory (kanceláře, energie atp.). U správně vytipovaných zaměstnanců může vést projevená důvěra ke zlepšení výsledků a zvýšení spokojenosti.

Flexibilní nebo pružná pracovní doba

Jedná se o dohodu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, že standardně smluvně dohodnutou pracovní dobu v pracovní smlouvě bude zaměstnanec vykonávat buď:

- Na základě svého uvážení a potřeb, např. individuální regulace pracovní doby, část pracovní doby musí být pracovník přítomný na pracovišti a část hodin je volitelná.

- Na základě potřeb zaměstnavatele – např. sezónní práce (stavebnictví, zemědělství, konto pracovní doby – často využíváno v automobilovém průmyslu¹⁹, kdy vytvořené přesčasy jsou v případě nedostatku zakázek rozpuštěny např. zrušením noční nebo odpolední směny.

Dohoda o provedení práce

Tento druh pracovní smlouvy má oporu v platném Zákoníku práce²⁰ a dle novely může být dohoda uzavřena na max. 300 odpracovaných hodin v jednom kalendářním roce.

Dohoda o pracovní činnosti

„Na základě dohody o pracovní činnosti není možné vykonávat práci v rozsahu překračujícím v průměru polovinu stanovené týdenní pracovní doby.“²¹

Výše uváděný výčet různých typů alternativních pracovních úvazků nebo alternativních podmínek, za kterých mohou pracovníci vykonávat svoji činnost pro zaměstnavatele, si neklade nárok na úplnost. Jedná se spíše o typy pracovních úvazků a způsobů vykonávané práce nejčastěji využívané, které navíc neodporují platným zákonům ČR. V současné době se hlavně v privátní sféře objevují další pokusy o zajištění větší flexibility pracovní síly, a to i s ohledem na kolísání poptávky v souvislosti s ekonomickou krizí. Často jdou tyto pokusy ruku v ruce se zaměstnáváním cizinců, kteří nemají povědomí o svých právech, nemají ochranu v podobě odborových organizací a jsou ochotni pracovat za nižší mzdu více hodin. Na druhou stranu je nutné uvést, že poměrně složitý způsob propouštění zaměstnanců může některé firmy vést k tomu, že raději nové zaměstnance nevezmou a tím se podvazuje jejich růst. Zároveň je tím omezena flexibilita a fungování pracovního trhu (tvorba nových míst) a konkurenceschopnosti celé ČR.

¹⁹ Konto pracovní doby – pracovník má povinnost si vytvářet konto přesčasů, ty jsou mu rozpuštěny poskytnutím náhradního volna v okamžiku, kdy firma nemá zakázky.

²⁰ § 75 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

²¹ § 76 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

4. POPIS A ANALÝZA PODMÍNEK PRO VYUŽITÍ ČÁSTEČNÝCH ÚVAZKŮ PRO ZAMĚSTNANCE NA MATEŘSKÉ DOVOLENÉ V KONKRÉTNÍ FIRMĚ (ČSOB)

Na úvod této kapitoly budou představeny aktuální zákonné souvislosti, které vymezují základní rámec chování zaměstnavatele a zaměstnanců v období a na konci mateřské a rodičovské dovolené. Tento rámec pracovněprávních vztahů upravuje především zákoník práce. Současný zákoník práce platný v letošním roce 2012 (zákon č. 262/2006 Sb.) nabyl účinnosti dnem 1. ledna 2007 a zrušil dřívější platný zákoník práce č. 65/1965 Sb. Lze uvést, že nový zákoník práce a jeho novely jej dělají o něco málo liberálnější, než byl jeho předchůdce. Podle zaměstnavatelů je liberalizace nedostatečná a ohrožuje další růstový vývoj a konkurenceschopnost České republiky, naopak odborové organizace další liberalizaci razantně odmítají. Od 1.1.2012 dochází v zákoníku práce k několika dalším změnám, ale ty nijak nezasahují do problematiky mateřské a rodičovské dovolené a tím pádem ani neovlivňují nijak podmínky Programu pro maminky a tatínky Banky.

V souladu s § 191 je jak mateřská, tak rodičovská dovolená důležitou osobní překážkou v práci a zaměstnavatel je povinen omluvit nepřítomnost zaměstnance v práci. Zároveň také platí, že mateřská a rodičovská dovolená jsou tzv. ochranné doby, kdy zaměstnavatel nesmí dát zaměstnanci výpověď.²²

Mateřská dovolená (dále jen MD) - v souvislosti s porodem a péčí o dítě přísluší zaměstnankyni po dobu 28 týdnů (37 týdnů u dvou a více dětí) a její nástup je určen nejdříve od osmého, zpravidla od počátku šestého týdne před očekávaným dnem porodu.²³

Ochranná doba rodičovské dovolené (dále jen RD) – se poskytuje po skončení MD a to maximálně do 3 let věku dítěte. Na rozdíl od MD může RD čerpat matka, nebo i otec dítěte.²⁴ Délka rodičovské dovolené může být i kratší

²² § 53 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

²³ § 195 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

²⁴ § 196 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

než 3 roky, záleží na rodičích o jak dlouhou RD zaměstnavatele požádají, tj. na čerpání RD je třeba podat formálně žádost, které zaměstnavatel musí vyhovět. V případě, že v průběhu RD se rodič rozhodne zkrátit nebo prodloužit RD, může mu zaměstnavatel vyhovět při zkrácení. Zaměstnavatel musí zaměstnanci vyhovět při požadavku na prodloužení do maximální doby zákonného rámce, tj. do 3 let věku dítěte. Tato varianta platí pro případy, kdy původní žádost o RD byla na kratší dobu.

Zákoník práce alternativně upravuje i lhůty a pravidla pro čerpání RD např. u náhradních rodičů, tyto případy jsou však statisticky ojedinělé a pro potřeby práce bude nadále pracováno se lhůtami uváděnými výše.

Návrat pracovníka do práce po MD – zaměstnavatel je povinen přidělit zaměstnanci původní pozici (místo) na původním pracovišti (pokud by bylo v mezidobí toto místo zrušeno, musí najít jiné odpovídající místo, přičemž rozhodujícími kritérii jsou původní práce a shodné pracoviště).²⁵

Návrat pracovníka do práce po RD – zaměstnavatel má povinnost přidělit práci odpovídající pracovní smlouvě, ale již nemusí jít původní pozici (místo).²⁶

Jak pro návrat z MD, tak pro návrat z RD tedy platí, že zaměstnavatel by měl mít pro pracovníka k dispozici původní (MD), resp. odpovídající (RD) pracovní místo v souladu s platnou pracovní smlouvou. V opačném případě se jedná o překážku v práci na straně zaměstnavatele a pracovníkovi náleží náhrada mzdy v průměrné výši a pracovní poměr dále trvá.²⁷ Výjimkou jsou situace, kdy dojde k ukončení pracovního poměru v souladu s důvody uváděnými v § 52 písmen a), b) a c) zákoníku práce:

52 a) ruší-li se zaměstnavatel nebo jeho část,

52 b) přemísťuje-li se zaměstnavatel nebo jeho část,

52 c) stane-li se zaměstnanec nadbytečným vzhledem k rozhodnutí zaměstnavatele nebo příslušného orgánu o změně jeho úkolů, technického

²⁵ § 47 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

²⁶ § 41 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

²⁷ § 208 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

vybavení, o snížení stavu zaměstnanců za účelem zvýšení efektivnosti práce nebo o jiných organizačních změnách.²⁸

V případech, kdy dojde k ukončení pracovního poměru dle § 52 písmen a), b) a c) po skončení rodičovské dovolené, náleží pracovníkovi odstupné ve výši trojnásobku průměrného měsíčního výdělku, plus další dva průměrné platy za období výpovědní lhůty.²⁹

4.1 Základní parametry Programu pro maminky a tatínky

Československá obchodní banka, a.s. (dále jen Banka) má zaveden pro své zaměstnance Program pro maminky a tatínky (dále jen Program). Program byl zaveden v listopadu 2008 jako nástroj pro podporu zaměstnanců při skloubení péče o dítě a práci v bance. Tento Program podporuje zaměstnance na mateřské dovolené, resp. rodičovské dovolené a umožňuje jim se zapojit do pracovních aktivit jak v průběhu mateřské dovolené, tak podporuje snazší návrat zaměstnanců do pracovního procesu po ukončení mateřské dovolené a rodičovské dovolené (dále jen MD, nebo RD). Program je průběžně aktualizován a HR Banky má nadále zájem na jeho zdokonalování. Program svými podmínkami pochopitelně respektuje výše uváděné zákonné podmínky.

Podmínky programu jsou zveřejněny na intranetu Banky a jsou veřejně dostupné všem zájemcům o bližší informace. Číselné hodnoty o počtech zaměstnanců uváděné v této kapitole byly poskytnuty autorovi této práce z interního reportingu HR ČSOB (2012).

Program posiluje komunikaci mezi manažerem, zástupcem HR a zaměstnancem před odchodem na mateřskou dovolenou. Zaměstnanci jsou představeny podmínky Programu a má možnost si zvolit, které z nástrojů Programu využije. Probíhá rozhovor a vyplnění dotazníku (workshop – Mateřská jako součást kariéry). Na základě zjištěných dat je dále postupováno v průběhu celé mateřské dovolené. Účast v Programu je dobrovolná.

Zaměstnanec v průběhu MD a RD může:

- Získávat informace o dění v Bance prostřednictvím interních zaměstnaneckých časopisů.

²⁸ § 52 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

²⁹ § 51,52 a 67 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

- Udržovat a rozvíjet své klíčové znalosti a dovednosti (vzdělávání, e-learning).
- Účastnit se zaměstnaneckých, společenských akcí a jsou mu zachovány zaměstnanecké benefity.
- Pracovat v Bance na částečný pracovní úvazek až do 6 let věku dítěte (max. na poloviční úvazek). Pokud zaměstnanec využije Program v době od narození do 3 let věku dítěte, má uzavřenu s Bankou druhou pracovní smlouvu na dobu určitou, na zkrácený úvazek. Souběžně s ní mu nadále běží původní pracovní smlouva na plný úvazek na dobu neurčitou, pro niž platí ochranná lhůta po dobu mateřské, resp. rodičovské dovolené, viz úvod této kapitoly právní rámec. Pokud se zaměstnanec rozhodne zůstat v Programu a pracuje jen na částečný úvazek v rámci tohoto programu i po 3. roce věku dítěte, ztrácí jistotu dalšího návratu na původní pozici, která mu vyplývala z původní smlouvy uzavřené na dobu neurčitou. Po dosažení 3. roku věku dítěte nastane konec ochranné lhůty, viz právní rámec v úvodu této kapitoly a zaměstnanci je ukončen vedlejší zkrácený úvazek. Zároveň může být původní hlavní (plný) pracovní úvazek změněn na částečný, ale pod podmínkou, že tato pracovní smlouva bude změněna na dobu určitou max. do 6 let věku dítěte. S touto změnou musí vyjádřit souhlas obě smluvní strany, tj. jak zaměstnanec, tak zaměstnavatel a není na ni automatický nárok.
- Komunikovat průběžně s HR konzultantem a manažerem podmínky a termín svého návratu z MD, RD.

Přibližně 2 měsíce před koncem MD, resp. RD jsou při osobním rozhovoru domlouvány podmínky finálního návratu do plného pracovního procesu (workshop - Kariéra podruhé, aneb jak přežít návrat do práce). Existence Programu umožňuje pracovní zapojení maminek a tatínků. Vytváří technické a organizační podmínky. Pracovníci v Programu nejsou započítáváni do headcountu poboček a vytváří tak volnou pracovní kapacitu pro team. Headcount je de facto počet pracovníků, kteří jsou počítáni pro posuzování výkonu pobočky. Přičemž standardně manažer nesmí přijmout dalšího pracovníka nad takto stanovený limit.

4.2. Hlavní přínosy Programu pro maminky a tatínky

Na straně zaměstnavatele je hlavním přínosem udržení kontaktu s dobrými zaměstnanci a jejich sounáležitosti s Bankou. Udržení stávajících zaměstnanců snižuje náklady na nábor a školení. Udržení zkušených kolegů, případně jejich zapojení do pracovních činností v průběhu MD a RD, zvyšuje výkon obchodních jednotek. V některých případech zaměstnanci v Programu pracují sice jen na podpůrných a back-officeových činnostech, ale tak de facto šetří čas pro obchod kolegů ve standardním pracovním poměru. Zaměstnanci v programu mohou také vypomoci v případě nemoci, nebo jiných krátkodobých výpadků kapacit. Velmi významný přínos je také to, že nedojde ke ztrátě původních znalostí, ale ty jsou navíc průběžně aktualizovány. V neposlední řadě je přínosem Programu otevřená komunikace a posílení spolupráce mezi manažery a HR týmem, právě se zacílením na zaměstnance na MD a RD.

Na straně zaměstnance je nespornou výhodou udržení si know-how a udržení sociálních kontaktů s kolegy na pracovišti, možnost individuálního nastavení částečného pracovního úvazku, finanční přínos pro zaopatření rodiny v době MD a RD, umožnění individuální péče o dítě až do 6 let věku dítěte, zvýšení pravděpodobnosti, že při návratu z RD získá zaměstnanec (zajímavou) pracovní pozici. Toto lze dobře ilustrovat na níže uváděných informacích. „Programu pro maminky a tatínky se za dobu jeho existence, tedy od listopadu 2008 aktivně účastnilo 167 zaměstnanců. Aktivní účast znamená, že aktivně pracovali na částečný úvazek v průběhu rodičovské dovolené. Z nich 164 se po rodičovské dovolené vrátilo zpět do pracovního procesu v ČSOB. Pouze se 3 z nich byl ukončen pracovní poměr z důvodu nadbytečnosti. Žádný z aktivních účastníků Programu se po skončení rodičovské dovolené nerozhodl do banky nenastoupit. Tzn., že 98% aktivních účastníků Programu se vrátilo zpět do ČSOB.“³⁰ Toto číslo ostře kontrastuje s výsledky předchozího období od 1.1.2008 - 28.2.2011 tak, jak je uvádí Šiknerová (2011). Před existencí Programu pracovní poměr zároveň s ukončením rodičovské dovolené ukončilo

³⁰ ŠIKNEROVÁ, A. *Analýza procesu zpětného zaměstnávání pracovníků vracejících se z rodičovské dovolené*, s. 45

262 zaměstnanců (není znám počet celkového počtu rodičů v tomto období), přičemž důvody ukončení poměru byly: 186 zaměstnanců (71%) odchod z důvodu nadbytečnosti, 70 zaměstnanců odešlo z vlastní vůle a 6 zaměstnanců z důvodu ukončení pracovního poměru na dobu určitou.

4.3 Shrnutí názorů zaměstnanců na MD a RD na Program pro maminky a tatínky

Šiknerová (2011) uvádí, že, oslovila veškeré rodiče na MD nebo RD v dubnu 2011. Na průzkum odpovědělo 59% oslovených, tj. výsledky průzkumu lze považovat za reprezentativní vzorek. Její závěry jsou zároveň vstupem pro hledání dalších východisek v této práci, tj. porovnání s názory manažerů na tento program. Závěry v této podkapitole jsou volně citovány.

Zaměstnanci, kteří využili Program pro maminky a tatínky se v 98% vrátili do pracovního procesu na plný pracovní úvazek.

Analýzou nákladů bylo zjištěno, že náklady na Program jsou výrazně nižší než přínos, který přináší. Na straně ušetřených výdajů jsou odstupné pro původní zaměstnance, kteří by jinak po rodičovské dovolené odešli z Banky, plus výdaje na získávání a školení nových zaměstnanců. Při 835 zaměstnancích na RD a zvýšení jejich návratnosti do pracovního procesu o 20%, by došlo k úspoře nákladů 10,3 mil. Kč a nedošlo by ke ztrátě původních investic do zaměstnanců (školení) za 50,1 mil. Kč.

Pro další posílení úspěšnosti Programu je třeba udržovat vyšší míru komunikace mezi HR konzultanty, manažerem a rodiči odcházejícími a vracejícími se z MD, resp. RD.

Zaměstnanci v průzkumu se mohli vyjádřit, co by jim nejvíce pomohlo k návratu do zaměstnání. Přičemž měli k dispozici několik nadefinovaných možností a mohli jich zvolit i více najednou. Každou z možností ještě mohli ohodnotit na 6-ti stupňové škále od 0 do 5, přičemž úroveň 5 znamenala, že tato oblast je pro ně velmi významná, nula minimální význam. Následující tabulka je zkráceným výstupem pro potřeby této práce.

Tab. 3: Nejvýznamnější faktory zvyšující šanci na návrat do plného pracovního poměru – výsledek průzkumu

Nejčastěji vybrané odpovědi z dotazníku	Četnost volby této odpovědi	Významnost této možnosti stupeň 5 (na škále 0-5)
Možnost flexibilní prac. doby	71%	76%
Podpora při zajištění péče o dítě	30%	32%
Možnost práce z domova	21%	22%

Zdroj: Vytvořeno autorem na základě výsledků práce Šiknerové (2011)

Zaměstnanci měli dále možnost u podpory pro zajištění péče o dítě vybrat ze tří možností: pomoc s umístěním dítěte ve státní MŠ v blízkosti mého zaměstnání (32%), zajištění hlídací služby (dětský koutek, baby sitting) v určitý den (26%) nebo finanční příspěvek pro zajištění mateřské školy (42%). Volba z těchto tří možností byla poměrně vyrovnaná.

4.4 Shrnutí současného stavu

Program je funkční a našel si své místo a opodstatnění v bance. Jeho využívání není plošné, na otázku proč by měl částečně odpovědět výsledek průzkumu prováděného pro tuto práci.

Ekonomický přínos udržení stávajících zaměstnanců versus náklady na získávání a zaučování nových zaměstnanců je zřejmý.

Empiricky nelze dokázat, že stejní zaměstnanci, kteří se zúčastnili Programu, by následně do plného pracovního procesu nenastoupili i bez něj. Na druhou stranu to, že 98% procent zaměstnanců pracujících v Programu na částečný úvazek následně nastoupilo na plný pracovní úvazek, je ve zřetelném kontrastu s faktem, že v předchozím období po skončení rodičovské dovolené z odcházejících zaměstnanců jich 71% odešlo z důvodu nadbytečnosti. Jako minimální závěr lze tedy konstatovat, že Program pro maminky a tatínky vedl:

- 1) Ke zlepšení plánování zpětného zařazení zaměstnanců po MD a RD do pracovních týmů a k udržení pracovníků.
- 2) K úspěšnému návratu do plného pracovního procesu u těch pracovníků, kteří projevovali zájem o spolupráci s bankou už v průběhu mateřské, resp. rodičovské dovolené.

Aktuální počty zaměstnanců zapojených do Programu k 31. 12. 2011

Možní účastníci Programu jsou ti, kdo aktuálně pečují o dítě (po dobu MD, RD) a nebo, i v čase po RD a mají díky tomu s Bankou specificky upravený vztah, tj. nyní nepracují na hlavní úvazek.

Počet pracovníků na MD 135 + RD 647 + neplacené volno s péčí o dítě 32 + 84 zaměstnanců po třetím roce dítěte, kteří jsou účastníky Programu a pracují na zkrácený úvazek. Celkem tedy 898 pracovníků. Z toho 379 pracovníků je přihlášeno do Programu a 143 z nich pracuje. Souběžný pracovní poměr 59, 84 po 3. roce dítěte již na původní smlouvu, změněnou na dobu určitou. V Programu tedy pracuje 15,92% ze zaměstnanců, kteří aktuálně *pečují o dítě*.

Z doposud známých údajů i z praxe autora této práce je však zřejmé, že významným kritickým bodem pro zapojení rodičů do plného pracovního úvazku je období dosažení třetího roku věku dítěte. Velká část zaměstnanců preferuje jistotu neztratit původní smlouvu na dobu neurčitou a nechce proto již využívat Program nad 3. rok věku dítěte. Hlavním limitem pro plynulý přechod na plný úvazek, je pak problém skloubení péče o dítě, zajištění jeho hlídání a pracovní doby. Proto část zaměstnanců volí odchod z Banky a hledání práce s příznivější pracovní dobou, kterou lze skloubit s otevírací dobou mateřských škol. Tento problém je zásadní v rámci pobočkové sítě, kde možnost poskytnutí flexibilní pracovní doby je na rozdíl od centrály Banky prakticky minimální. Pracovní doba se musí krýt s otevírací dobou pro klienty. Ta je na většině poboček ve větší části dní od 9:00 do 17:00 hod. Díky tomu, že 246 poboček Banky je rozloženo po větších i menších městech celé České republiky, není reálné, aby řešením pro rodiče byla podniková mateřská školka. Ekonomicky by tento projekt byl nereálný, protože s určitým zjednodušením by se dalo uvést, že na jednu pobočku připadají max. 2 zaměstnanci na RD. Reálnější by se jevilo zřízení podnikové mateřské školy pro zaměstnance pracující na centrále, případně nejbližších pobočkách. Z centrály je dnes na MD nebo RD 349 zaměstnanců. Tuto úvahu by však bylo třeba podložit hlubší

ekonomickou analýzou. Navíc není zřejmé, zda by tato školka a priori vedla k navýšení počtu lidí zapojených do Programu pro maminky a tatínky.

PRAKTICKÁ ČÁST

5. PRŮZKUM NÁZORU MANAŽERŮ NA PROGRAM PODPORUJÍCÍ VYUŽITÍ ČÁSTEČNÝCH ÚVAZKŮ U RODIČŮ NA MATEŘSKÉ A RODIČOVSKÉ DOVOLENÉ

Prostředí průzkumu

V rámci České republiky je obvyklé, že většina zaměstnanců v bankovním sektoru a především v pobočkové síti, bank jsou ženy. Toto tvrzení lze pro názornost ilustrovat čísly, která jsou převzata z Interního reportingu HR ČSOB (2012). Veškeré údaje uváděné o zaměstnancích jsou k datu 31.12.2011. V Bance je zaměstnáno 7.391 pracovníků a z toho bylo 5.254 žen tj. 71%. Kromě toho je také důležitý druhý aspekt a to, že především v rámci pobočkové sítě je často práce v bance startovacím zaměstnáním pro mladé pracovníky po ukončení studia. Hlavně ženy pak často v horizontu několika let odcházejí na mateřskou, resp. rodičovskou dovolenou (dále jen MD a RD). Zaměstnanci na MD a RD pak často musí být nahrazováni novými kolegy a při jejich následném návratu z RD byl v minulosti relativně často problém, začlenit je zpět do týmu. V některých případech tento stav vedl ke ztrátě velmi dobrých zaměstnanců, kteří byli historicky pro stávající tým velkým přínosem. Často byl důvodem pro odchod zaměstnance fakt, že přerušil kontakt s týmem, manažerem, zapomněl praktické produktové a procesní znalosti a tím bližší vztah k dříve vykonávané práci. Banka neměla efektivní systém plánování návratu pracovníků po RD. Dalším významným faktorem pro rozhodování o návratu zpět do práce v Bance po mateřské, resp. rodičovské dovolené je fakt, že otevírací doba poboček Banky (pracovní doba) ve většině případů nekoresponduje s otevírací dobou mateřských škol. Proto velmi často zaměstnanci na konci mateřské dovolené volili jako řešení odchod z pracovního poměru u Banky. Tento stav vedl k opakovanému náboru a odchodu pracovníků, což má negativní vliv především na náklady na školení,

následnou ztrátu kapacity zkušenějších obchodníků při zaučování nových kolegů, ale je zde i riziko zbytečného, dočasného snížení kvality poskytovaných služeb klientům.

Hlavním nástrojem, který pro řešení těchto problémů Banka přijala, je *Program pro maminky a tatínky* (dále jen Program). Tento Program podporuje zaměstnance na mateřské dovolené, resp. rodičovské dovolené a umožňuje jim se zapojit do pracovních aktivit jak v průběhu mateřské dovolené, tak podporuje snazší návrat zaměstnanců do pracovního procesu po ukončení mateřské dovolené a rodičovské dovolené. Detailní popis Programu je uveden ve čtvrté kapitole této práce.

V současné době má Banka dostupnou zpětnou vazbu na Program od zaměstnanců na MD a RD. Záměrem autora bylo doplnění dalšího úhlu pohledu, a to získáním zpětné vazby od manažerů. Cílem nebylo jen získání osobního názoru manažerů. Otázky průzkumu směřovaly na dvě oblasti. První, vhodnost Programu a jeho podmínek z pohledu manažera zodpovědného za zajištění provozního chodu poboček. Druhá sledovaná oblast byl osobní pohled manažera na zaměstnávání rodičů s malými dětmi, který je ovlivněn reálnými zkušenostmi a názory jeho podřízených. Autorem byli osloveni všichni manažeři Banky, kteří řídí pracovní týmy v pobočkách oblasti Severovýchodní Čechy. Oblast Severovýchodní Čechy je jednou ze 4 oblastí, na kterou je pobočková síť retailové části Banky rozdělena. Možnost vyjádřit se k podmínkám programu tak získala ¼ manažerů řídících týmy na retailových pobočkách Banky. Retailové pobočky jsou pobočky běžně navštěvované občany a jsou tak pro valnou většinu veřejnosti viditelným symbolem Banky.

Cíl průzkumu

Cílem tohoto průzkumu bylo zjistit reprezentativnější názor manažerů pobočkové sítě na Program pro maminky a tatínky, který by měl přinést odpovědi na otázky, co brání širšímu využívání Programu. Neznalost manažerů, nezájem manažerů nebo objektivní důvody?

Zároveň by průzkum měl, kromě vyhodnocení hypotéz, přinést i odpovědi na to, zda není možnost využít Program rozdílně vnímána manažery

s ohledem na to, jak velký tým řídí. Výstupy průzkumu a této práce budou využity nejen pro potřeby práce, ale zároveň jako zdroj pro HR Banky.

Stanovení hypotéz

Před vlastním provedením průzkumu u manažerů pobočkové sítě retail, oblast Severovýchodní Čechy byly stanoveny tyto čtyři hypotézy.

Hypotéza 1:

Manažeri pobočkové sítě dle svého vyjádření znají Program pro maminky a tatínky a považují jej za užitečný.

Hypotéza 2:

Z pohledu manažerů je nejdůležitější vlastností Programu pro maminky a tatínky to, že zaměstnanci pracující v rámci Programu jsou při svém návratu po RD dobře připraveni a vyškoleni.

Hypotéza 3:

Největší problém pro úspěšný návrat pracovníka po RD do plného pracovní úvazku je pracovní doba, kterou lze těžko skloubit s péčí o dítě.

Hypotéza 4:

Problém skloubení pracovní doby s péčí o dítě po návratu z RD by se dal řešit širším zavedením částečných úvazků. Manažeri vidí prostor pro širší využití částečných úvazků.

Popis použité metody průzkumu

S ohledem na řešenou problematiku byla pro tento průzkum zvolena metoda explorativní, přičemž jako nástroj byl použit pouze dotazník. Výhodou tohoto nástroje je rychlost získání dat a možnost oslovit větší počet respondentů. Vzhledem k tomu, že k dané problematice mají oslovení manažeri další dostupné informační zdroje, resp. mají někteří osobní zkušenost s Programem, měla by být výsledná validita výstupu dostatečně vypovídající. Míra zkreslení na základě nepochopení otázky by v tomto případě měla být minimální, ze strany autora byl zájem položit otázky konkrétně a maximálně

srozumitelně. Kromě variantních odpovědí byl účastníkům průzkumu u některých otázek i ponechán prostor pro jejich slovní vyjádření, tj. doplnění jejich postoje. Přesto platí, že u dotazníku nelze 100% vyloučit určitou míru zkreslení pravdivosti výpovědi, v tomto případě např. ve formě *v uvozovkách* uvědomělejšího postoje, vyplývajícího z manažerské odpovědnosti. Dotazník byl distribuován a zpracován v rámci Banky, tím pádem nemusel být zcela vnímán respondenty jako anonymní. Data však reálně byla vyhodnocována anonymně a jejich zasazení do kontextu pro potřeby výzkumu je jen: na základě velikosti řízeného týmu, délky práce v ČSOB a pohlaví respondenta.

Stručný popis průběhu průzkumu

Autor této práce se již v květnu 2011 dohodl s útvarem HR Banky na spolupráci při dalším vylepšování podmínek Programu pro maminky a tatínky, který je určen pro rodiče vracející se do práce po RD. V průběhu roku měl autor k dispozici materiály, na základě kterých se na tvorbu této práce připravoval. V přímo řízeném útvaru autora pracují dvě kolegyně, které tento Program aktuálně využívají. V průběhu ledna 2012 byl připraven dotazník tak, aby navazoval na výstupy práce Šiknerové³¹, která oslovovala především zaměstnance na MD a RD³². Finální dotazník byl v polovině ledna 2012 zaslán elektronickou formou ke schválení vedoucí této práce a kolegyni Skalkové z oddělení HR ČSOB. Distribuci dotazníku v rámci Banky také schválil a podpořil ředitel oblasti Severovýchodní Čechy. Dotazníky byly distribuovány prostřednictvím interní e-mailové sítě Banky.

Získaná data byla počítačově zpracována a vytvořeny z nich přehledné výstupy ve formě tabulek a grafů. Z těchto dat jsou vyvozeny závěry, které

³¹ ŠIKNEROVÁ, A. *Analýza procesu zpětného zaměstnávání pracovník vracejících se z rodičovské dovolené*, s. 63-67

³² Poznámka autora. Šiknerová je pracovnící ČSOB, která v rámci své diplomové práce realizovala průzkum (5/2011) zaměřený na získání názoru zaměstnanců ČSOB na RD a MD. Tito zaměstnanci hodnotili Program a okolnosti, které jim pomáhají, nebo naopak zhoršují možnost návratu do práce z MD. Hlavní závěry Šiknerové v této oblasti byly: 65% kolegyně při návratu z RD preferovalo částečný úvazek. Při zjišťování co by nejvíce kolegyním usnadnilo návrat do práce, byla nejčastěji uváděna flexibilní pracovní doba (zkrácený úvazek) a podpora péče o dítě.

budou využity pro potřeby této práce a doporučení pro firemní praxi Banky ve formě návrhu úpravy Programu.

Charakteristika zkoumaného souboru

Dotazníkem bylo osloveno všech 77 manažerů řídících retailové týmy Oblasti Severovýchodní Čechy. Jedná se buď o:

- a) Ředitele poboček, kteří přímo řídí řadové pracovníky.
- b) Ředitele clusterových poboček, kteří řídí ředitele poboček a své přímé podřízené pracovníky, z nichž někteří jsou manažeři týmů.
- c) Manažery pobočkových týmů, kteří v rámci organizační struktury vznikají, pokud ředitel (clustrové) pobočky má více než 11 přímých podřízených.
- d) Manažery oblastního týmu, kteří řídí ředitele clustrových poboček a podporují všechny manažery v oblasti.

Pro potřeby průzkumu byly manažeři rozdělení do kategorií podle počtu přímo řízených pracovníků: 2-5 FTE, 6-10 FTE, 11 a více FTE + manažeři oblastního týmu. (FTE – udávají schválený počet pracovníků pro příslušnou pobočku.)

Dalším přirozeným členěním oslovených respondentů je rozdělení na ženy a muže. Z pohledu osobní zkušenosti žen by se dalo předpokládat, že mohou mít k této problematice bližší přístup.

Posledním členěním vzorku respondentů je délka práce na manažerské pozici. S ohledem na krátkou dobu v řídicí pozici by manažer doposud nemusel s detailnější informací o Programu přijít do této doby do styku, protože reálně nenastala taková potřeba.

5.1 Analýza vybraných problémů a prezentace výsledků

Manažeři Oblasti Severovýchodní Čechy byli 25.1.2012 osloveni se žádostí o vyplnění dotazníku s termínem pro navrácení do 1.2.2012. Oslovení proběhlo formou e-mailové zprávy s vloženým dotazníkem, který byl následně po vyplnění vrácen zpět na služební nebo soukromou e-mailovou adresu autora.

V tabulce číslo 4 je uvedena struktura manažerů, přičemž je zřejmé, že s rostoucí hierarchií klesá podíl žen na celkovém počtu manažerů. Osloveno bylo celkem 77 manažerů a odpovědělo jich 41, tj. návratnost dotazníků je 53% respondentů. Vyšší návratnost byla u žen - 57%, u mužů - 51%. S ohledem na počet respondentů, kteří odpověděli lze považovat tento průzkum za reprezentativní.

Tab. 4: Počet a struktura manažerů Oblasti Severovýchodní Čechy

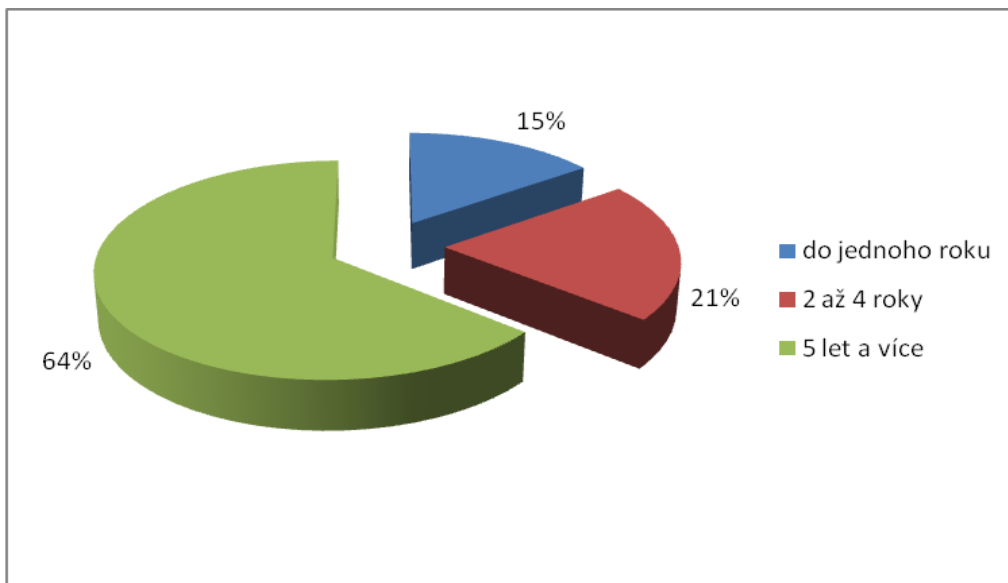
	počet manažerů	počet žen	podíl žen	počet mužů	podíl mužů
Manažeři týmů	17	9	53%	8	47%
Ředitelé poboček	48	17	35%	31	65%
Ředitelé clustřů nebo manažeři oblasti	12	0	0%	12	100%
Celkem manažeři oblasti	77	26	34%	51	66%

Zdroj: Zjištěno autorem z Interního reportingu HR ČSOB (2012).

Níže uváděné grafy ukazují strukturu manažerů, kteří odpověděli na dotazník.

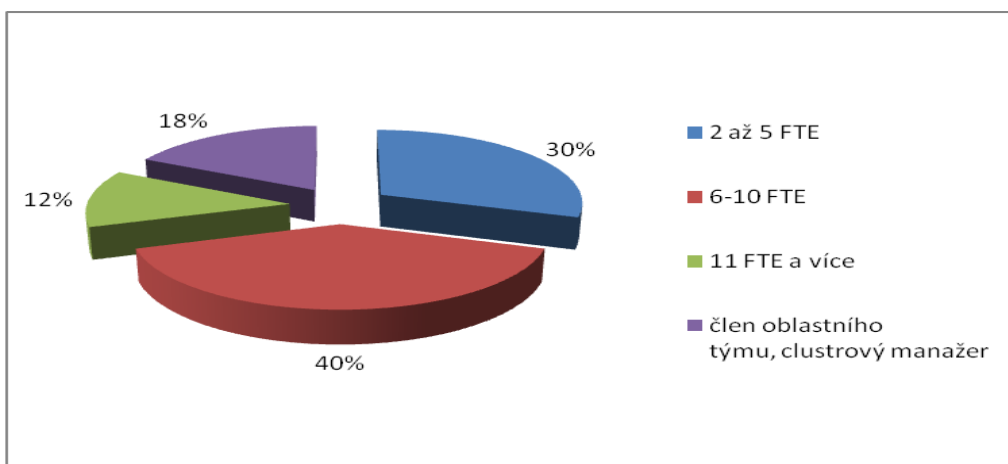
Graf 1 ukazuje, že většina manažerů (64%) působí na řídicí pozici déle než 5 let a jen 15% jich pracuje na pozici kratší dobu než jeden rok. Z toho lze usuzovat, že již měli možnost se reálně setkat s případy odchodu pracovníků na MD nebo s návraty z RD. Graf 2 ukazuje strukturu manažerů v členění na velikost a typ řízeného týmu. Z grafu č. 2 vyplývá, že výstupy jsou reprezentativní a že odpovědí se zúčastnili v dostatečném počtu zástupci všech pozic. Např. u oblastních a clusterových manažerů odpovědělo 7 z 12, tj. 58%. Tito manažeři mají relativně největší vliv na personální politiku řízených útvarů. Jednak jejich útvary jsou největší co do počtu řízených lidí, stojí v hierarchii nejvýše a protože personální otázky jsou klíčové, tak mají možnost ovlivnit i rozhodnutí manažerů na nižších pozicích, tj. ředitelů menších poboček nebo manažerů týmů.

Graf 1: Struktura manažerů dle délky praxe na řídicí pozici



Zdroj: Vlastní šetření autora

Graf č.2: Struktura manažerů dle velikosti nebo typu řízeného týmu



Zdroj: Vlastní šetření autora

5.2 Analýza dat

K analýze dat jsou využity odpovědi respondentů z dotazníků s otázkami 1. až 11. V případě, že manažer využil variantu *jiné* a okomentoval ji, přičemž jeho názor jen rozvádí jednu z výše uvedených obecnějších variant, byla jeho odpověď přiřazena autorem této práce k obecnější variantě. Díky

tomu nedojde ke zkrácení výsledků průzkumu. Takováto úprava byla provedena jen v případě 3 odpovědí z celkového počtu cca 450 reakcí respondentů. Varianta vybrané odpovědi respondentem je z důvodu přehlednosti textu v této kapitole zkrácena, kompletní text zvolené varianty odpovědi je k dohledání v příloze B této práce, kde je uveden vzor rozeslaného dotazníku. Na základě analýzy dat získaných v realizovaném průzkumu byly hypotézy vyhodnoceny následovně.

5.2.1 Analýza dat souvisejících s hypotézou 1

Manažeři pobočkové sítě dle svého vyjádření znají Program pro maminky a tatínky a považují jej za užitečný.

Hypotéza č. 1 je potvrzena, a to na základě následujících údajů. Vysoká znalost programu 83% manažerů Program zná a má na Program pozitivní náhled. Důvody, proč jej využít, jsou různorodé a co do počtu vyrovnané, přesto těsně vítězí pragmatický, zaměstnanec je mimo stav FTE (headcount). V důvodech proč zaměstnance do programu nezařadit, zvítězila špatná práce zaměstnance v minulosti, v těsném závěsu s tím, že zaměstnanec sám nepočítá s návratem pro RD.

Detailnější rozbor dat souvisejících s hypotézou 1

69% manažerů Program zná (viz Tab. 5), jeho zaměstnanci jej využívají (odpovědi f a g) a dalších 14% Program zná, ale nebyl zájem ze strany zaměstnanců nebo jej nelze použít z objektivních důvodů (odpovědi c a e). V součtu to znamená 83% manažerů se znalostí a s pozitivním náhledem na možné využití Programu. Program dostatečně nezná 12% manažerů (odpovědi a a b) a 5% Program zná, ale nevyužití bylo jejich rozhodnutím. Rozdíl ve znalosti nijak nekoreloval s délkou praxe manažera.

Tab. 5: Znalost programu u manažerů

Varianta odpovědi	Zkrácený text odpovědi	% souhlasných odpovědí	Počet respondentů
a	Nevím o Programu	0%	0
b	Slyšel jsem o něm, neznám detail	12%	5

c	Znám detail, o Program nebyl zájem od zaměstnanců	7%	3
d	Znám detail, ale neměl jsem zájem Program využít	5%	2
e	Znám detail, ale z provozních důvodů jej nešlo využít	7%	3
f	Podřízení jsou v Programu, ale jen získávají info z Banky	2%	1
g	Mám, měl/a jsem podřízeného pracujícího v Programu	67%	28

Zdroj: Vlastní šetření autora

Tabulka 6 ukazuje pozitivní faktory a tabulka 7 negativní faktory, které ovlivnily manažera v tom, že souhlasil, nebo nesouhlasil se zařazením svého podřízeného do Programu. Manažer mohl vybrat maximálně 2 odpovědi z nabídky jak u pozitivních, tak u negativních důvodů. Možnost zvolit z více variant byla určena z toho důvodu, že Program se mohl týkat více různých pracovníků.

U pozitivních důvodů proč Program použil, je procento zvolených odpovědí velmi vyrovnané, což znamená, že žádný faktor není zásadní. S 26% je nejčastější pragmatický pohled, pracovník není součástí headcountu (odpověď d), ale další dvě odpovědi také dosáhly výrazného podílu, obě shodně 21% odpověď a) pracovník je přínos pro tým, pracoval v minulosti výborně a odpověď e), lepší je využít našeho již zaučeného pracovníka (výborného, nebo alespoň průměrného), než hledat nového s nejistotou zda se osvědčí.

U negativních důvodů proč manažer Program nevyužil, je nejčastěji uváděna varianta odpovědi a) pracovník v minulosti nepracoval kvalitně, tj. manažer využil svého práva jej do programu nezařadit a pravděpodobně s ním příliš nepočítá ani v budoucnu. Na druhém místě je varianta c) pracovník sám nepočítal s návratem, s také s vysokým skóre 27%. S vysokou mírou pravděpodobnosti se jednalo o případy, kdy budoucí rodič nebo rodič v průběhu RD tuší, že nebude moci akceptovat pracovní dobu Banky při plném úvazku. Toto je však pouze úvaha autora této práce, podpořená některými reálnými příklady z praxe.

Tab. 6: Pracovník do Programu ANO/NE – pozitivní důvody

Varianta odpovědi	Zkrácený text odpovědi	% souhlasných odpovědí	Počet respondentů
a	schopnosti konkrétního pracovníka	21%	16
b	udržet kontakt a lehčí návrat	17%	13
c	pracovník sám projevil zájem	16%	12
d	pracovník je mimo stav FTE	26%	20
e	je lepší prac. po RD, než nový	21%	16

Zdroj: Vlastní šetření autora

Tab. 7: Pracovník do Programu ANO/NE – negativní důvody

Varianta odpovědi	Zkrácený text odpovědi	% souhlasných odpovědí	Počet respondentů
a	nekvalitní práce prac. v minulosti	32%	7
b	nepočítám s ním do týmu	0%	0
c	pracovník sám nepočítal s návratem po RD	27%	6
d	ekonomické důvody - zvýšení nákladů pobočky	5%	1
e	z provozních důvodů to nešlo (fyzicky není místo)	27%	6
f	nemáme potřebu využít kapacitu dalšího pracovníka	5%	1
g	práce na 4 hodiny by nám provozně nevyhovovala	5%	1

Zdroj: Vlastní šetření autora

5.2.2 Analýza dat souvisejících s hypotézou 2

Z pohledu manažerů je nejdůležitější vlastnost Programu pro maminky a tatínky to, že zaměstnanci pracující v rámci Programu jsou při svém návratu po RD dobře připraveni a vyškoleni.

Hypotéza 2 je potvrzena nejčastější odpověď uváděná na přímou otázku (dotazník otázka č. 4), byla Plynulý návrat kolegy/ně po RD. V okamžiku začlenění do stavu pobočky je již plně zaškolená. Tuto variantu odpovědi uvedlo 80% respondentů. Protože manažer mohl vybrat 2 důležité vlastnosti programu a ty označit, tak na celkovém počtu odpovědí se pak varianta a) podílela 46%. Pro HR i tento průzkum je druhým důležitým vzkazem to, že zprostředkovaně od zaměstnanců manažer vnímal, že důvod pro jejich nástup do Programu byla možnost vydělat si peníze během RD a mít možnost chodit do práce. Uvedlo ji 63% respondentů, na počtu všech odpovědí se podílela 37%.

Tab. 8: Nejdůležitější vlastnost Programu

Varianta odpovědi	Zkrácený text odpovědi	% souhlasných odpovědí	Počet respondentů
a	plynulý návrat pracovníka po RD – již zaškolen	46%	33
b	dobrá spolupráce HR, rodič, manažer	0%	0
c	informovanost rodičů o dění v bance v průběhu RD - časopisy	4%	3
d	možnost uplatnění během RD, motivace a výdělek pro pracovníka	37%	26
e	motivace pro budoucí práci v bance, udržení kontaktu s týmem	13%	9

Zdroj: Vlastní šetření autora

5.2.3 Analýza dat souvisejících s hypotézou 3

Největším problémem pro úspěšný návrat pracovníka po RD do plného pracovní úvazku je pracovní doba, kterou lze těžko skloubit s péčí o dítě.

Hypotéza 3 je potvrzena. Respondenti měli 9 variant odpovědí na otázku: Jaké bariéry vidíte pro návrat kolegyně/kolegy po mateřské dovolené na plný pracovní úvazek na původní nebo obdobné místo? Každá z variant mohla získat od respondenta body od 1 do 5 bodů, přičemž 5 znamenalo, že

s touto variantou, důvodem se respondent setkal nejčastěji nebo byl nejdůležitější při řešení návratu zaměstnance z RD. Připomeňme zjištění Šiknerové (2011), že 65% rodičů vracejících se z RD by rádo pracovalo na částečný úvazek. Tabulka 9 nám ukazuje, jaké scóre získaly jednotlivé varianty.

Tab. 9: Bariéry nástupu na plný úvazek po RD

Varianta odpovědi	Zkrácený text odpovědi	% bodů této variantě, ze všech bodů	Počet získaných bodů
A	nevhodná prac. doba, málo času na péči o dítě (osobní přesvědčení), rodič by uvítal kratší úvazek (6 h.)	16%	102
B	nevhodná prac. doba, není jak zjistit hlídání dítěte, nelze využít školku, nejsou blízcí příbuzní	21%	132
c	kombinace plných a kratších úvazků (mimo Program) považují provozně za nevhodné	12%	75
d	původní místo obsazeno jiným kolegou	16%	103
e	riziko následné časté absence zaměstnance při péči o malé dítě	11%	69
f	zaměstnanec na RD neprojevoval zájem o dění v bance	8%	49
g	návrat zaměstnance z RD mě překvapil, nebylo možné jej začlenit do týmu	3%	21
h	zaměstnanec nechtěl přejít na jinou nabízenou práci	5%	34
i	nevzal jsem zaměstnance zpět z důvodu špatné práce v minulosti	8%	51
j	jiné	0%	0

Zdroj: Vlastní šetření autora

Bariéry návratu z RD:

a) Nevhodná pracovní doba. Varianty odpovědí a, b a c dohromady zaujaly 49% bodů, což ukazuje, že zaměstnanci i přes svůj zájem pracovat v bance nedokáží konflikt času pracovní doby a péče o dítě vyřešit (21%) a někteří by možná dokázali vyřešit hlídání, ale neakceptují délku pracovní doby (nejčastěji 8:30 do 17:15) tj. plný pracovní úvazek (16%). Zaměstnanec by na částečný úvazek (už mimo Program) na 6 hodin nastoupil, ale manažer to z provozních důvodů nepovažuje za vhodné (12%).

b) Přestože 95% manažerů říká, že zná podmínky Programu, tak 24% bodů získaly odpovědi d) (16%) místo bylo obsazeno, g) (3%) návrat kolegyně mě překvapil a odpověď h) (5%) kolega nechtěl přijmout jiné nabízené místo. Což svědčí o tom, že plánování návratů z RD ještě stále není ideální. U odpovědi h) je otázkou, že i přístup zaměstnance mohl být vstřícnější, ale je fakt, že původní investice do zaměstnance Banka ztratila.

c) Odpovědi f) a i) získaly dohromady 16% bodů (obě shodně 8%). Manažer v obou případech nemá příliš pozitivní náhled na konkrétního zaměstnance a příliš se nesnažil místo nalézt nebo držet.

d) 11% bodů získala odpověď e), která může vycházet z reálných zkušeností nebo by vytržena z kontextu mohla být považována až za diskriminační úvahu (nepřijímat zpět ženu s malým dítětem z důvodu časté nemocnosti). Minimálně v návaznosti na pohlaví respondentů muž, žena výsledek průzkumu neukazuje v této oblasti na zásadní problém. Body přiřazené této variantě přiřadily v 33% ženy a 67% muži. Podíl respondentů je 37% ženy, 63% muži.

5.2.4 Analýza dat souvisejících s hypotézou 4

Problém skloubení pracovní doby s péčí o dítě po návratu z RD by se dal řešit širším zavedením částečných úvazků. Manažeri vidí prostor pro širší využití částečných úvazků.

Hypotéza 4 nebyla jednoznačně potvrzena. Stručné závěry, pro které lze konstatovat, že hypotéza nebyla jednoznačně potvrzena, jsou tyto:

V 57% se manažeri setkali se zájmem matky po RD pracovat na částečný úvazek, přičemž v celých 50% byl zájem o 6 hodinový úvazek.

Celkem 34% manažerů se setkala se zájmem o zkrácený úvazek i ze strany jiných zaměstnanců (tento zájem nebyl v časové a důvodné souvislosti s péčí o dítě, krátce po RD.) Toto procento zájmu je relativně nízké, ale je zajímavé resp. důležité, že ve všech případech se jedná o velmi podobný typ úvazku, jaký poptávají kolegyně po RD. V 85% byl zájem o 6 hodinový úvazek a v 15% o 7 hodinový úvazek.

Názor na možnost sdílení pozice je mezi manažery na první pohled neutrální: 56% Ano (54%+2%. Kolega 2% = reálně využívá), 44% Ne.

Podstatný vliv na to, zda využít sdílení úvazků, má rozdílnost velikosti řízeného týmu, resp. zastávaná pozice manažera. Oblastní a clusteroví manažeři tuto možnost podporují, manažeři řídicí menší tým mají preference rozdělené cca půl na půl.

Na možnost zkrácených úvazků se přímo dotazovaly 3 otázky. Záměrem autora této práce bylo, aby se respondenti na možné využití částečných úvazků podívali z různých úhlů pohledu nebo sdíleli pro potřeby průzkumu svoji zkušenost s reálným zájmem podřízených o částečné úvazky. Otázky jsou zaměřeny na to, zda vracející se matky po RD mají zájem o částečný úvazek v období těsně po RD. Ten by mohl usnadnit jejich přechod do pracovního poměru. Dále zda reálně zájem o zkrácené úvazky vykazují také jiní zaměstnanci, jejichž zkrácené úvazky by se případně daly kombinovat se zkráceným úvazkem matek a řešit tak provozní potřeby Banky. Poslední otázka směřovala na možnost sdílení úvazku, tj. zda si manažeři umí představit, že jednu pozici sdílí více pracovníků. Více pracovníků by se tak fakticky dělilo o jeden pracovní úvazek nebo dva o tři atd. Hlavním otazníkem pro reálnost tohoto řešení jsou provozní rizika, zastupitelnost, vykrytí potřebných kapacit po celou otvírací dobu. Výstupy z těchto odpovědí prezentují tabulky 10, 11 a 12. Tabulka 13 ukazuje rozdílný pohled na možnost sdílení pracovní pozice z pohledu manažerů, a to s ohledem na to, jak velký tým řídí. Oblastní a clusteroví manažeři tuto možnost podporují na 100%. Tato podpora je však spíše teoretická. Sami minimálně řídí kolegy v provozu a nemají takovou znalost denní rutiny. U manažerů s nižším počtem řízených kolegů je vztah k tomuto řešení výrazně opatrnější. Souhlas, nebo nesouhlas je cca půl na půl

(2-5 FTE 50% Ano, 50% Ne) nebo mírně převažuje záporný pohled na realnost takového řešení (56% Ne 6-10 FTE).

Tab. 10: Zájem matek po RD o využití částečného úvazku

Matky po RD částečný úvazek	% zájmu o tuto variantu
zájem o 4 hodinový pracovní úvazek	2%
zájem o 6 hodinový pracovní úvazek	50%
manažer se neseťkal se zájmem o částečný úvazek	43%
manažer se seťkal se zájmem o jiný částečný úvazek	5%

Zdroj: Vlastní šetření autora

Tab. 11: Zájem jiných kolegů o využití částečného úvazku

Jiní kolegové částečný úvazek	% zájmu o tuto variantu
zájem o 4 hodinový pracovní úvazek	0%
zájem o 6 hodinový pracovní úvazek	29%
manažer se neseťkal se zájmem o částečný úvazek	67%
manažer se seťkal se zájmem o jiný částečný úvazek	5%

Zdroj: Vlastní šetření autora

Tab. 12: Náзор manažerů na sdílení pracovní pozice více kolegy

Sdílení pracovních úvazků více kolegy	% zájmu o tuto variantu
Ano, vidím jako vhodné a reálné sdílení pracovní pozice	54%
Ne, nevidím jako vhodné a reálné sdílení pracovní pozice	44%
Jiný názor, doplnění.	2%

Zdroj: Vlastní šetření autora

Tab. 13: Reálnost sdílení pozice – vliv velikosti řízeného týmu

Typ manažerské pozice	Ano	podíl	Ne	podíl
2-5 FTE	6	50%	6	50%
6-10 FTE	7	44%	9	56%
11 a více FTE	3	60%	2	40%
manažer cluster, oblast	7	100%	0	0%

Zdroj: Vlastní šetření autora

5.3 Shrnutí průzkumu

Kompilací informací získaných z otázek 1 až 4 lze říci, že manažeři Programu dle svého vyjádření znají a toto považují za nejdůležitější, že zaměstnanec v Programu je mimo normovaný počet FTE.

O zařazení nebo nezařazení zaměstnance do Programu z pohledu manažera rozhoduje hodně jeho předchozí kvalita práce (výsledky). Podstatnější vliv pro rozhodnutí manažera má negativní zkušenost z minulosti, tj. pokud zaměstnanec odváděl v minulosti svou práci nekvalitně nebo s nízkým výkonem, manažer to často považuje za důvod proč jej nevyužít v Programu (32%), další 27% jsou případy, kdy sám zaměstnanec s návratem do Banky po RD nepočítá.

To, že se zaměstnanec v rámci Programu seznámí s praxí, je proškolen a plynule nastoupí do plného výkonu po RD, je velmi důležité (80% shody). Je to zřetelná komparativní výhoda pro pracovníka vracejícího se po RD s tím, že zcela neztratil své kompetence, oproti variantě hledám nového zaměstnance. Tímto se potvrzuje smysluplnost Programu.

Celkem 63% manažerů se setkalo s tím, že zaměstnanec jako hlavní důvod svého zájmu o Program vyjádřil potřebu finanční podpory rodinného rozpočtu.

Jako hlavní důvod, který brání úspěšnému návratu zaměstnance po RD, manažeři určili v 49% skloubení pracovní doby a péče o dítě, bez možnosti využití částečného úvazku.

Stále ještě cca pětina až čtvrtina návratů zaměstnanců po RD nebyla dobře koordinována tak, aby zaměstnanec mohl nastoupit na volné (19%) a pro něj zajímavé místo (5%). V 11% manažer pravděpodobně využil situace a neměl volné místo pro zaměstnance, o kterého reálně neměl zájem, díky nízké kvalitě jeho práce v minulosti.

V rámci průzkumu nebyl zásadní rozdíl v odpovědích žen a mužů. Ženy návratnost dotazníku 57%, muži 51%. Vnímání rizikovosti vyšší nepřítomnosti pracovníka po RD (např. nemocnost dítěte) ženy podíl na využití této odpovědi v 33%, muži 67%, přičemž podíl respondentů byl 37% ženy, 63% muži.

Manažeři tlumočí svoji zkušenost, že o využití částečných úvazků i v době těsně po rodičovské dovolené, tj. po ukončení účasti v Programu by mělo zájem o částečný úvazek 57 procent vracejících se rodičů.

Celkem 34% manažerů se setkala s tím, že by o zkrácený úvazek měli zájem i jiní zaměstnanci než ti, kteří se právě vrací z RD.

Jak u rodičů po RD, tak u jiných zaměstnanců je takřka jednotná shoda na tom, že mají především zájem o 6 nebo 7 hodinový úvazek. Toto zjištění spojuje finanční motivaci a naproti tomu problém skloubit otvírací dobu např. školky a pracovní dobu v pobočkové síti Banky.

Možnost sdílení pozic(e) jedním nebo více pracovníky podporují hlavně vyšší manažeři (cluster, oblast 100%). Je zde riziko, že tato podpora je morálně správná, ale spíše teoretická, bez nutnosti řešit provozní souvislosti. Manažeři řídicí menší týmy jsou k realitě sdílení pracovních pozic více pracovníky výrazně skeptičtější (50/50). Na základě osobních zkušeností autora se z pohledu provozních záležitostí nemusí v žádném případě jednat o předsudky, ale o reálné hodnocení situace. Pravděpodobně na tuto otázku nelze nalézt plošně správnou odpověď. Do jisté míry bude nutné v rámci pobočkové sítě a na konkrétní pobočce vždy využít zdravý selský rozum pro zvážení, zda je reálné částečný úvazek a sdílení pozice využít. Přesnější odpověď by přinesl podrobnější průzkum zaměřený jen na toto téma, a to především na menších a středních pobočkách.

6. NÁVRH OPATŘENÍ K ÚPRAVĚ PODMÍNEK PROGRAMU ČÁSTEČNÝCH ÚVAZKŮ

Závěry této práce jsou vztažené především na vylepšení Programu pro pobočkovou síť, protože i průzkum byl prováděn v prostředí pobočkové sítě. Na druhou stranu nic nebrání tomu akceptovat tyto podmínky i pro pracovníky centrály. Práce na centrále Banky již dnes, bez přímého styku s klientem a nutnosti dodržovat plně otvírací dobu pro klienty, přináší rodičům na RD, i v období krátce po RD, větší možnosti v oblasti flexibility rozvržení pracovní doby, a to ať z pohledu času nebo místa výkonu práce (Home office).

Před uvedením vlastních doporučení budou shrnuta současná pozitiva a dopady Programu tak, jak je potvrdil tento průzkum. Tato pozitiva by měla zůstat zachována i v budoucnu, což povede k efektivnímu fungování Programu v rámci pobočkové sítě a zprostředkovaně k usnadnění návratu zaměstnanců po RD, tj. udržení těchto zaměstnanců pro další práce v bance.

Aktuální hodnocení programu z pohledu manažerů

- a) Manažeři vnímají existenci Programu jako pozitivní a současné podmínky jim v zásadě vyhovují. Ne zcela ideální jsou tyto podmínky spíše pro zaměstnance.
- b) Přínos - účastník Programu je mimo stav kalkulovaných FTE.
- c) Zlepšilo se plánování návratu pracovníků po RD. Přičemž na druhou stranu jsou a pravděpodobně zůstanou i v budoucnu případy, kdy manažeři vědomě nepočítají s návratem pracovníka. Historicky nebyli spokojeni s jeho prací. Proto statistiku zaměstnanců, kteří se nevrátili zpět do pracovního procesu, nelze vidět jen černobíle (viz doporučení provazba na hodnocení).
- d) Pokud je zaměstnanec na RD zapojen v Programu, udržuje si průběžně své know-how a to je jeho zásadní komparativní výhodou oproti potenciálně nově přijímanému zaměstnanci. Důvod pro manažera ponechat si původního pracovníka, držet mu místo a nepřijímat nováčka.
- e) Pro zaměstnance je nejčastější motivací pro zapojení se do Programu – potřeba finančně posílit rodinný rozpočet.

f) Závěry Šiknerové (2011), že 65% rodičů na RD by rádo při nástupu zpět pracovalo na částečný úvazek, tento průzkum potvrdil. Manažeři většinou také vidí hlavní překážku úspěšného návratu po RD, nemožnost skloubit pracovní dobu a zajištění péče o dítě.

g) Program funguje ideálně do 3 let věku dítěte. Po 3 roce dítěte někteří rodiče z obavy ztráty smlouvy na dobu neurčitou přistoupí na 8 hodinový úvazek, ale necítí se při práci a péči o dítě komfortně. Na základě údajů z Interního reportingu HR ČSOB (2012) je však třeba uvést, že nyní ze 143 zaměstnanců, kteří pracují v rámci Programu, je jich většina 84 (59%) těch, kteří mají dítě starší tří let. Přes výše uvedené v některých případech dochází k odchodu z Banky (zaměstnanci to plánují již v průběhu RD, proto se ani do Programu nehlásí). Autor z vlastní zkušenosti ví, že někteří zaměstnanci si aktivně hledají jiné pracovní místo, které bude mít dřívější konec pracovní doby. Důvod jednak může být ekonomický, tj. mzda za osmihodinový úvazek, ale také navíc emoční, kdy zaměstnanec nevidí perspektivu v tom, že bude do 4-6 let věku dítěte využívat Program tj. úvazek jen na 4 hodiny. Přičemž na konci doby určité např. ve věku 6 let nelze vyloučit možnost, že bude před nutností si hledat jiné zaměstnání, protože mu nebude obnovena smlouva.

6.1 Doporučení pro úpravy programu

Tato doporučení vycházejí z této základní logické úvahy. Cílem je další zvýšení četnosti využívání programu bez toho, aby došlo k nepřiměřenému nárůstu nákladů. Komfortnější nastavení podmínek Programu pro zaměstnance, ale i pro manažery, aby bylo reálné skloubit zájmy zaměstnanců a přitom zajistit provozní potřeby poboček, které v první řadě musí být schopny zvládnout obsluhu klientů.

6.1.1 Parametry programu provázat na výsledky hodnocení

Povinnost pro manažera umožnit, pokud o to zaměstnanec požádá, zúčastnit se Programu pro zaměstnance hodnocené v TOP 20. (Reálně mohou nastat provozní výjimky z tohoto pravidla z objektivních důvodů, např: reálná

absence prostoru na malých pobočkách, alternativně řešit práci pro jinou pobočku, pokud je lokálně dostupná.)

Nemožnost zařadit zaměstnance do Programu, pokud byl hodnocen v Low 10. Motivace pro zaměstnance k dobrému výkonu, usnadnění komunikace pro manažera. Opět lze povolit výjimku v souladu se zdravým selským rozumem, např. zaměstnanec v posledním roce před MD měl špatné výsledky, vysoká míra nepřítomnosti ze zdravotních důvodů, ale dříve pracoval výborně. Možné řešení supervize případného zařazení o stupeň vyšším manažerem.

6.1.2 Zrušení omezení práce v Programu do max. 50% úvazku

I vzhledem k legislativním změnám zrušit limit max. 50% úvazku (vícenáklady řešit v souladu s návrhem v oddílu 6.1.3). Legislativa zrušila omezení max. počtu hodin dítěte ve školce, kdy rodič již nepřichází o rodičovský příspěvek (nad 2 roky věku dítěte lze pracovat zcela bez omezení). Je tedy reálné, že Program bude moci využít více rodičů, na více než 4 hodiny denně. Toto by bylo vhodné z těchto důvodů:

- Vyšší výdělek je pro rodiče často jejich hlavní motivací pro účast v Programu. S tím koresponduje zájem o vyšší úvazky např. 6 hodin. Tento úvazek ještě umožňuje zajištění péče o dítě ve státních předškolních zařízeních za přijatelné finanční náklady.
- Udržení většího počtu rodičů v Programu i po třetím roce věku dítěte. Někteří rodiče dnes nereflektují na možnost využít Program ani do třech let věku dítěte, protože vědí, že po třetím roce věku dítěte nemají reálnou šanci pracovat v Bance na plný úvazek. Nástup na plný úvazek do Banky a zvládnutí péče o dítě, je pro rodiče často možné jen díky podpoře ze strany prarodičů nebo nadstandardní časové flexibilitě druhého partnera. Zaměstnanci, kteří takovou podporu nemají, počítají předem s odchodem z Banky po RD. Důvodem je nemožnost zajištění hlídání dítěte v odpoledních hodinách při plném úvazku a částečný úvazek na čtyři hodiny je pro rodinu finančně nedostatečný. Šestihodinový úvazek by mohl být řešením.

Důsledkem takové úpravy Programu může být vyšší spokojenost rodičů. Navíc Banka tímto krokem může snížit počet lidí odcházejících po RD dobrovolně k jinému zaměstnavateli.

Účast v Programu na 6 nebo např. 7 hodin už může být zajímavou nabídkou, oproti jinému zaměstnání na 8 hodin, které má dřívější odpolední konec pracovní doby.

6.1.3 Pravidla pro využití úvazku v Programu nad 50% - eliminace nákladů a rizik

Aby nedošlo k navýšení nákladů banky, nebo naopak tlaku na zavedení pracovníků v Programu do headcountu FTE, alternativně max. počtu pracovníků v Programu, bylo by vhodné zavést následující pravidla.

Pracovník má možnost se zapojit do Programu na částečný úvazek s limitem max. 50% pracovní doby tj. v průměru do 4 hodin denně.

Pokud bude mít pracovník zájem se zapojit na delší, ale ještě stále částečný pracovní úvazek (5, 6 max. 7 hodin), musí být jeho vyšší úvazek kompenzován snížením pracovního úvazku kolegy, jehož pracovní úvazek se doposud plně započítával do headcountu (systematizace počtu) pracovníků. Takto upravené úvazky musí být časově synchronizovány, tj. musí mít stejnou dobu platnosti. Výhodou je, že de facto by se na této synchronizaci mohli pracovníci dohodnout sami a manažer a Banka by jen mohli jejich dohodu přijmout, nebo odmítnout. Může mít např. formu ročního potvrzení původní dohody např. do max. 6 – 10 let věku dítěte. Pokud sami oba tyto zaměstnanci budou vidět svoji dohodu jako výhodnou, budou mít logicky zájem i v případě provozní potřeby zástupu nad rámec dohody vyhovět manažerovi a ve výjimečných případech zůstat i nad časově dohodnutý rámec, čímž se snižují provozní rizika tohoto řešení.

Možný příklad propojení Programu s částečným úvazkem běžného pracovníka je uveden v Příloze C této práce. Autor této práce si je vědom, že návrh uváděný v oddílech 6.1.2 a 6.1.3 může mít určité provozní limity především na nejmenších pobočkách, v menších městech, kde není blízká jiná

větší pobočka (pohled manažerů v průzkumu na reálnost 50/50). Zároveň si autor uvědomuje, že zájem ostatních zaměstnanců o zkrácené úvazky nemusí být zpočátku velký a nemusí se na konkrétní menší pobočce setkat poptávka ze strany matky a nabídka ze strany jiného zaměstnance (jen 34% zkušenost s tímto požadavkem od jiných zaměstnanců na straně manažerů + nízká tradice těchto úvazků v ČR), ale přesto považuje autor za správné tento návrh realizovat. Důvodem je, že poptávka ze strany matek je masivní (65% končících RD) a tím, že se o této problematice nemluvilo a není v ČR běžná, je možné, že se na základě této úpravy Programu objeví i více zájemců o částečný úvazek z řad ostatních zaměstnanců. Navíc první reálné fungující příklady mohou ukázat cestu těm, kteří budou v první chvíli váhat. Realizací úprav Programu dle návrhů v oddílech 6.1.2 a 6.1.3 nedojde k porušení toho, co dnes na Programu dobře funguje a otevře se cesta větší flexibilitě jeho využití. Zároveň je to cesta k vyšší spokojenosti zaměstnanců, což je potenciál pro vyšší výkon Banky.

6.1.4 Finanční příspěvek na zajištění péče o dítě do 6 let věku

Jako alternativu k uváděnému návrhu v bodech 6.1.2 a 6.1.3, by bylo možno uvést vyplácení finančního příspěvku pro rodiče na úhradu nákladů se zajištěním péče o dítě, např. do 6 let jeho věku. Platilo by pro případy, kdy nebude možné na pobočce najít kolegu, který by měl zájem o zkrácení svého úvazku ve prospěch prodloužení pracovního úvazku rodiče v Programu. Jednalo by se o např. o náklady na soukromou školku s delší otvírací dobou, která umožní využití plného pracovního úvazku. Stanovení limitu příspěvku by však zasluhovalo hlubší analýzu. Toto řešení má několik rizik, které by bylo nutné před jeho přijetím dořešit, resp. zvážit, protože v určitých případech by ve své podstatě řešením vůbec nebylo:

V některých městech, místech vůbec nemusí být takové předškolní zařízení, které má tak dlouhou otvírací dobu. Možná náhrada soukromým hlídáním?

Náklady na péči o dítě v mateřských centrech v Praze jsou často 8-10 tis. Kč. Je málo pravděpodobné, že by u většiny pozic tak vysoký příspěvek mohl být pro Banku ve svém důsledku ještě rentabilní. Druhou otázkou je, zda by znovu nebylo pro rodiče efektivnější získat jinde zaměstnání s dřívějším odpoledním koncem.

S ohledem na tato rizika je řešení dle oddílů 6.1.2 a 6.1.3 vhodnější.

6.1.5 Zavedení externího internetového portálu pro rodiče

Autor vnímá jako pozitivní věc zavedení externího internetového portálu Banky pro rodiče, který Banka chce spustit v roce 2012 tak, jak je uvedeno v Interním reportingu HR ČSOB (2012). Tento portál umožní sledovat novinky v Bance i rodičům nezapojeným v Programu. Přes výše uvedený nesporný přínos portálu autor nedoporučuje se zcela vzdát direct mailového způsobu oslovení rodičů. Ten doporučuje zachovat u nejdůležitějších novinek např. formou e-mailu – newsletteru (obdobu obchodních nabídek internetových obchodů, klubových výhod atp.) s linkem na detailnější informaci na rodičovském portálu Banky. Dle názoru autora není vhodné spoléhat jen na plně proaktivní způsob vyhledávání novinek ze strany všech rodičů.

6.2 Shrnutí doporučení pro praxi Banky

Program je vnímán pozitivně, současná pravidla neomezovat a nadále ponechat možnost mít účastníky Programu mimo headcount FTE. Při větším rozšíření lze pochopitelně uvažovat o stanovení vrchní hranice lidí v Programu. Důvody pro nastavení tohoto limitu jsou náklady, ale také spravedlivá pozice pro pobočky, které jsou hodnoceny dle výkonu na FTE.

Možnost zařazení pracovníků do Programu provázat na hodnocení. Tj. nejlepší pracovníci povinnost pro manažera do Programu pracovníka přijmout, nejhorší pracovníci nemají nárok na zařazení do Programu. Výjimky z pravidel možné pod supervizí vyššího manažera, zachování zdravého selského rozumu

mohou být objektivní důvody, pro překročení pravidla na obou stranách. Toto opatření může mít navíc motivační dopad pro zlepšení výkonu pracovníků.

Nově umožnit pracovat pracovníkům v Programu i na více než v průměru 4 hodiny denně. Očekávané využití nejčastěji 6-ti hodinové úvazky. Přínos pro zaměstnance: vyšší příjem za delší pracovní úvazek a přitom možné využití provozní doby předškolních zařízení. Podmínkou by bylo, že vyšší úvazek zaměstnance v Programu by se vázal na snížení úvazku jiného kolegy, který byl doposud plně započítáván do headcountu (počtu zaměstnanců). Tento zápočet úvazků by byl vázán na dobrovolnou dohodu kolegů. Byl by časově omezen maximálním limitem věku dítěte (6 až 10 let pravidlo Banky, lze po diskusi upravit) a může být např. ročně prolongován. Cílem by bylo potvrzení zájmu formou dodatku k pracovní smlouvě (ochrana zájmů zúčastněných, změna sociální situace). Realizace takové kombinace úvazků by vždy podléhala schválení manažera s ohledem na provozní podmínky konkrétního obchodního místa. Stanovisko – schválení dohody zaměstnanců ze strany manažera je podmínkou, kterou je nutné ponechat s ohledem na rozličnost provozních situací na pobočkách. Zvláště menší pobočky mohou mít provozní omezení. Mimo to by další vliv na rozhodování manažera mohla mít celková atmosféra na pobočce, chuť *všech* si navzájem pomoci, nebo naopak. Jen dohoda dvou lidí nemusí být přínosem.

Navrhovaná změna je i v souladu se změnami legislativy, kdy delším využitím pracovního úvazku, jehož důsledkem je delší pobyt dítěte v předškolním zařízení, zaměstnanec nepřijde o rodičovský příspěvek (nad 2 roky věku dítěte – detail viz kapitola 4).

Úprava pravidel Programu, rozšířením možnosti práce nad 4 hodiny, která bude kompenzována dobrovolným snížením úvazku jiného zaměstnance, je pro Banku nákladově neutrální a jediným omezením mohou být provozní podmínky menších týmů.

Práci zaměstnance v Programu lze pochopitelně využít nejen na jeho původní pobočce, ale i na dalších pobočkách v rámci dojezdových vzdáleností.

Vzájemný zápočet úvazků nemusí být vázán jen na jednu pobočku, ale může být realizován např. v rámci clusteru³³ poboček. Může být i vhodnou reakcí na prodejní kapacity a potenciál jednotlivých poboček (náročnost plánu, potenciál lokálního trhu, snížení, zvýšení kapacity).

Přestože realizace těchto úprav nemusí být zpočátku masivně zaměstnanci využívána, je cestou, jak plynule zvýšit flexibilitu pracovních úvazků. Tento návrh nic zaměstnancům nediktuje, jen jim vytváří příznivé podmínky pro vlastní volbu. Dobrovolný zájem o častější částečné pracovní úvazky ze strany zaměstnanců může vést k uspokojení jejich životních potřeb. Banka tímto může využít synergie úprav státní sociální politiky, zájmů svých zaměstnanců a podpořit tak včas větší využívání částečných úvazků, které je dnes běžné v západní Evropě.

To ve svém důsledku může vést k vyšší spokojenosti zaměstnanců, zdravějšímu vývoji společnosti (ČR) a k vyššímu výkonu zaměstnanců, díky vyšší loajalitě k ČSOB.

³³ Poznámka autora práce: Cluster je interní označení Banky pro skupinu poboček, které organizačně spadají pod řízení jednoho Clustrového ředitele, pozice zastávaná autorem práce.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo zmapovat vývoj a nejdůležitější aspekty zapojení žen do pracovního procesu. Teoretická část práce se soustředila na posouzení historických, sociálních a ekonomických kontextů. Tyto výstupy byly použity k řešení otázek vztahujících se k dnešní situaci ženy v ČR a to především k hledání odpovědí na možnost širšího využití alternativních úvazků v průběhu mateřské dovolené. Tímto studiem bylo zjištěno, že v ČR je vysoká míra zaměstnanosti žen (historický vliv socialistického modelu *plné zaměstnanosti*), která je nadále udržována vzhledem k ekonomické a sociální realitě ČR, kdy převažujícím modelem jsou *dvoupříjmové* domácnosti. Naopak proti tomu ve srovnání s průměrem států EU je nízké využívání částečných (alternativních) úvazků a dlouhá doba rodičovské dovolené (dále jen RD). Částečné úvazky nemají v ČR u posledních generací velkou tradici a jsou většinou vnímány s určitým despektem. Tento pohled sdílí jak zaměstnanci, tak zaměstnavatelé (u legálních částečných úvazků) a v neposlední řadě i odbory. Pozvolna však v této oblasti dochází ke zlepšení pohledu veřejnosti a zvyšování flexibility pracovního trhu. *Podzaměstnanost*, tj. nedobrovolné využívání částečného úvazku, je v ČR i ve srovnání s EU minimální.

V praktické části se práce zaměřila na analýzu Programu pro maminky a tatínky (dále jen Program), kterým se ČSOB (dále jen Banka) snaží usnadnit návrat a zapojení rodičů po RD do pracovního procesu. Součástí praktické části je vyhodnocení průzkumu mezi manažery pobočkové sítě Banky. Manažeři se vyjadřovali k znalosti programu, vhodnosti jeho podmínek, k tomu proč jej (ne)využívají. Poslední otázky byly směřovány na možnost (zájem) využívání částečných úvazků, a to nejen u zaměstnanců pracujících v Programu. Tyto otázky jsou důležité z důvodu reálného, provozního chodu pobočky. Právě podvečerní část otvírací (pracovní) doby bývá největším problémem pro rodiče vracující se z RD, ne vždy mají rodiče možnost zajištění péče o děti.

Hlavní výstupy průzkumu a doporučení pro úpravy Programu se dají shrnout do těchto tezí.

- Program je vnímán manažery pozitivně a účastníci programu by nadále měli být mimo stav kalkulovaných pracovníků (Headcount FTE). Program zlepšil plánování návratu a úspěšné zařazování pracovníků po RD. Účast pracovníka v Programu udržuje jeho znalost know-how (komparativní výhoda oproti přijetí nového pracovníka).
- Program funguje dobře do 3 let věku dítěte, kdy pracovník pracuje na vedlejší pracovní poměr. I vzhledem k legislativním úpravám (od 1.1.2012 zaměstnanec neztrácí právo na rodičovský příspěvek, i pokud pracuje více než 4 hodiny denně, nad 2 roky věku dítěte.) by bylo vhodné zvýšit povolený limit pracovní doby nad současné 4 hodiny denně.
- Využití vyššího částečného úvazku v Programu by přicházelo v úvahu v případě, kdy na pobočce bude jiný pracovník (mimo Programu), který by dobrovolně přijal snížení svého úvazku. Toto řešení je nákladově pro Banku neutrální.
- Tím by mohlo dojít ke spojení zájmu rodičů, kteří by při návratu z RD v 65% uvítali kratší pracovní úvazek a současných zaměstnanců, kdy se manažeri v 34% setkali s žádostí o možnost nižšího pracovního úvazku. Reálným omezením pro širší využití této úpravy Programu může být setkání se konkrétní nabídky (jiný zaměstnanec) a poptávky (rodič) po úpravě pracovních úvazků v místě a čase. Druhým reálným limitem mohou být provozní omezení na pobočkách s menším počtem zaměstnanců. Z toho vyplývá, že případná dohoda zaměstnanců musí být vázána na nutnost verifikace ze strany manažera.

Souhrn výše uváděných opatření je využitelný nejen pro Banku, ale i pro jiné obdobné organizace a s jeho pomocí může dojít k dalšímu zvyšování úspěšné návratnosti rodičů do pracovního procesu po RD. Dle názoru autora této práce došlo k naplnění cílů práce a její výsledky budou předloženy Bance k jejich možnému použití v praxi. Při budoucím řešení této problematiky by bylo zajímavé mít přímou zpětnou vazbu od všech zaměstnanců, v jaké míře mají zájem o využití částečných úvazků. Autor práce je přesvědčen, že širší využívání částečných úvazků by mohlo vést k vyšší spokojenosti zaměstnanců a v jejím důsledku i k vyššímu výkonu při práci pro zaměstnavatele.

SEZNAM POUŽITÉ ČESKÉ LITERATURY A PRAMENŮ

Monografie

FOOT, Margaret. – HOOK, Caroline. *Personalistika*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.

FUKUYAMA, Francis. *Velký rozvrat. Lidská přirozenost a rekonstrukce společenského řádu*. 1. vyd. Praha: Academia, 2006. ISBN 80-200-1438-1.

HUNTINGTON, Samuel P. *STŘET CIVILIZACÍ: Boj kultur a proměna světového řádu*. 1. vyd. Praha: Rybka Publishers, 2001. ISBN 80-86182-49-5.

KELLER, Jan. *Nedomyšlená společnost*. 4. vyd. Brno: DOPLNĚK, 2003. ISBN 80-7239-091-0.

KUCHAŘOVÁ, Věra. et. al. *Zaměstnání a péče o malé děti z perspektivy rodičů a zaměstnavatelů*. 1. vyd. Praha: VÚPSV, 2006.

ISBN 80-87007-18-2.

MOŽNÝ, Ivo. *Rodina a společnost*. 2.vyd. Praha: SOCIOLOGICKÉ NAKLADATELSTVÍ (SLON), 2008. ISBN 978-80-86429-87-8.

TOMEŠOVÁ BARTÁKOVÁ, Helena. *CESTA ZPÁTKY Návrat žen po rodičovské dovolené na trh práce v České republice*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2009. ISBN 978-80-210-5012-9.

ŠTIKAR, Jiří. et al. *Psychologie ve světě práce*. 1.vyd. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.

VEČERNÍK, Jiří. *Občan a tržní ekonomika Příjmy, nerovnost a politické postoje v české společnosti*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství Lidové noviny, 1998. ISBN 80-7106-235-9.

Šedá literatura

ŠIKNEROVÁ, Alena. *Analýza procesu zpětného zaměstnávání pracovníc vracejících se z rodičovské dovolené*. Brno, duben 2011. Diplomová práce na Masarykově univerzitě, fakulta Ekonomicko-správní. Vedoucí diplomové práce Ivan Hálek.

VALENTOVÁ, Marie. *Rovnováha mezi rodinným životem a pracovní kariérou v kontextu ženské zaměstnanosti*. Mezinárodní srovnávací studie. Praha: VÚPSV, 2004.

Elektronická média a webové stránky

ČERMÁKOVÁ, Marie. *Gender, společnost, pracovní trh*. [online]. Praha: Sociologický časopis XXXI, (1/1995), 1995. [cit. 2012-02-16]. Dostupné z WWW: http://sreview.soc.cas.cz/uploads/5168b74405cb38966b8b647b920b2a5c3e431d5d_342_007CERMA.pdf >

Československá obchodní banka, a.s. [online]. Praha: Československá obchodní banka, a.s., 2012 [cit. 2012-01-29]. Dostupné na WWW: <http://www.csob.cz/cz/Csob/O-CSOB/Budova-CSOB-Radlice/Stranky/default.aspx> >

Československá obchodní banka, a.s. [online]. Praha: Československá obchodní banka, a.s., 2012 [cit. 2012-01-29]. Dostupné na WWW: <http://www.csob.cz/cz/Csob/O-CSOB/Spolecenska-odpovednost/Stranky/default2.aspx> >

Československá obchodní banka, a.s. [online]. Praha: Československá obchodní banka, a.s., 2012 [cit. 2012-02-17]. Dostupné na WWW: <http://www.csob.cz/cz/Csob/O-CSOB/Profil-CSOB/Stranky/default.aspx> >

GILAROVÁ, Radomíra. *Metodika využití flexibilních forem práce – částečné pracovní úvazky, sdílení práce a přerušování práce* [online]. Praha: Říjen 2004 [cit. 2012-02-17]. Dostupné z WWW: http://www.equalcr.cz/files/clanky/910/metodika_flexibilni_formy_prace.pdf >

GOLA, Petr. *Pracovní doba v Česku a ve světě* [online]. 2006 [cit. 2012-02-13]. Dostupné z WWW: <http://www.mesec.cz/clanky/pracovni-doba-v-cesku-a-ve-svete/>

Interní reporting HR ČSOB (VEMA) [databáze online]. Praha: Československá obchodní banka, a.s., 2012 [cit. 2012-02-17]. Dostupné na WWW: http://vemaportal.intranet.csob.cz/VemaPortal_3/VemaWebBridge.dll?App=VemaPortal&Cmd=GetDD&V3Server=IP:localhost&DBVApp=WKF&DBVData=Portal_CSOb_HR&DBVRole=portal&DocID=vmwkproc&DocParams=tab=1

Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR [online]. Praha: MPSV, 2012 [cit. 2012-02-17]. Dostupné na WWW: <http://www.mpsv.cz/cs/>

MYSLÍKOVÁ, Martina. *Částečné úvazky* [online]. Praha: Květen 2007 [cit. 2012-02-16]. Dostupné z WWW: http://www.equalcr.cz/files/clanky/910/metodika_flexibilni_formy_prace.pdf

STRÁNSKÝ, Jaroslav. *Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr*. [online]. 2010 [cit. 2012-02-16]. Dostupné z WWW: <http://www.law.muni.cz/sborniky/pracpravo2010/Stransky.html>

Zákonné normy, interní předpisy

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

SEZNAM TABULEK A GRAFŮ

Seznam tabulek

Tab. 1	Zaměstnanost na částečné úvazky (% z celkové zaměstnanosti).....	15
Tab. 2	Podíl podzaměstnaných na všech pracovních úvazcích (rok 2005)	17
Tab. 3	Nejvýznamnější faktory zvyšující šanci na návrat do plného pracovního poměru – výsledek průzkumu	38
Tab. 4	Počet a struktura manažerů Oblasti Severovýchodní Čechy.....	46
Tab. 5	Znalost Programu u manažerů.....	48
Tab. 6	Pracovník do Programu ANO/NE – pozitivní důvody.....	50
Tab. 7	Pracovník do Programu ANO/NE – negativní důvody	50
Tab. 8	Nejdůležitější vlastnost Programu.....	51
Tab. 9	Bariéry nástupu na plný úvazek po RD.....	52
Tab. 10	Zájem matek po RD o využití částečného úvazku.....	55
Tab. 11	Zájem jiných kolegů o využití částečného úvazku.....	55
Tab. 12	Názor manažerů na sdílení pracovní pozice více kolegy.....	55
Tab. 13	Reálnost sdílení pozice – vliv velikosti řízeného týmu.....	55

Seznam grafů

Graf č.1	Struktura manažerů dle délky praxe na řídicí pozici.....	47
Graf č.2	Struktura manažerů dle velikosti nebo typu řízeného týmu.....	47

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Představení Československé obchodní banky, a.s.	I
Příloha B – Vzor dotazníku	III
Příloha C – Příklad kombinace částečného úvazku běžného pracovníka a pracovníka v Programu	VI

PŘÍLOHY

Příloha A – Představení Československé obchodní banky, a.s.

Československá obchodní banka, a. s. působí jako univerzální banka v České republice. Toto její představení a představení Skupiny ČSOB vychází z informací na jejích internetových stránkách www.csob.cz. „ČSOB byla založena státem v roce 1964 jako banka pro poskytování služeb v oblasti financování zahraničního obchodu a volnoměnových operací. V červnu 1999 byla privatizována – jejím majoritním vlastníkem se stala belgická KBC Bank, která je součástí skupiny KBC. V červnu 2000 ČSOB převzala Investiční a poštovní banku (IPB). Po odkoupení minoritních podílů se v červnu 2007 stala KBC Bank jediným akcionářem ČSOB. Do konce roku 2007 působila ČSOB na českém i slovenském trhu; slovenská pobočka ČSOB byla oddělena k 1. lednu 2008.“³⁴

Obchodní profil ČSOB zahrnuje tyto segmenty: fyzické osoby (retailová klientela), malé a středně velké podniky, korporátní klientela a instituciální klientelu. V retailovém bankovníctví v ČR působí společnost pod dvěma obchodními značkami – ČSOB a Poštovní spořitelna, která využívá pro svou činnost rozsáhlé síť České pošty. Klienti ČSOB jsou obsluhováni na 251 pobočkách v ČR (pobočky všech segmentů), klienti Poštovní spořitelny jsou obsluhováni prostřednictvím 61 Finančních center Poštovní spořitelny a zhruba na 3 200 obchodních místech České pošty (stav k 30.9.2011). ČSOB i Poštovní spořitelna dále poskytují své služby prostřednictvím distribučních kanálů v rámci skupiny ČSOB a různých distribučních kanálů přímého bankovníctví.

„Pobočková síť ČSOB nabízí současně se svými produkty a službami i produkty a služby celé Skupiny ČSOB. Ucelená nabídka služeb tak kromě bankovních služeb zahrnuje i pojištění a penzijní produkty (ČSOB Pojišťovna a penzijní fond Stabilita), financování bydlení (Hypoteční banka a Českomoravská stavební spořitelna), kolektivní investování a správu majetku (investiční fondy ČSOB Asset Management, investiční společnosti) a

³⁴ ČSOB, *O společnosti ČSOB*, www.csob.cz [cit. 2012-02-17].

poskytování dalších specializovaných služeb (ČSOB Leasing a ČSOB Factoring). Služby spojené s obchodováním na finančních trzích poskytuje Patria, sesterská společnost ČSOB.³⁵

Skupina ČSOB zaměstnává 7.775 zaměstnanců. Služeb bankovní skupiny využívá 3,092 mil. klientů, z nichž 1,2 mil. prostřednictvím elektronického bankovníctví. Klienti mohou vybírat své peníze na 815 bankomatech a navíc i na pokladnách supermarketů Albert a COOP a čerpacích stanic ČEPRO EuroOil prostřednictvím služby CashBack.

Existenci Programu pro maminky a tatínky v rámci Banky lze v širší souvislosti zařadit i do kontextu Společenské zodpovědnosti firmy. Společenská odpovědnost firmy patří kromě standardního obchodního a profesionálního zaměření Banky k základním filozofickým hodnotám, na kterých si Banka zakládá a které nejen prezentuje, ale také realizuje. Kromě existence Programu pro maminky a tatínky lze také uvést aktivity jako:

Dlouhodobá spolupráce s organizacemi v neziskovém sektoru (Výbor dobré vůle – Nadace Olgy Havlové, Asociace občanských poraden, Nadace Terezy Maxové dětem a celá řada dalších). Banka také realizuje dobrovolnický program *Pomáháme společně*, který je zaměřen na zaměstnance ČSOB, kteří se aktivně angažují v neziskovém sektoru. Ti mohou z grantového fondu žádat o finanční podporu pro své neziskové organizace. Pro ty zaměstnance, kteří takové zkušenosti ještě nemají, organizuje Dobrovolnické dny, kde si zájemci mohou vyzkoušet práci v některé z neziskových organizací.

ČSOB (2012) má vlastní nadační program pro vzdělávání se zaměřením na finanční gramotnost.³⁶

ČSOB (2012) také pečuje o životní prostředí, příkladem může být výstavba nové centrály Banky v Praze Radlicích. Tato budova obdržela v roce 2008 jako jediná budova v Evropě zlatý certifikát v mezinárodně uznávaném hodnocení ohleduplnosti k životnímu prostředí LEED.³⁷

³⁵ ČSOB, *O společnosti ČSOB*, www.csob.cz [cit. 2012-02-17].

³⁶ ČSOB, *Společenská odpovědnost*, www.csob.cz [cit. 2012-01-29].

³⁷ ČSOB, *Budova ČSOB v Radlicích*, www.csob.cz, [cit. 2012-01-29].

Příloha B – Vzor dotazníku

1. Víte o Programu pro maminky a tatínky v rámci ČSOB a jeho podmínkách?	
<i>Zvolte z následujících variant odpovědí – možno i více, dle skutečnosti.</i>	
<ul style="list-style-type: none"> a) Nevím. b) Slyšel/a jsem o něm, ale neznám přesné podmínky. c) Zním poměrně přesně podmínky, ale nikdo z mých podřízených o něj doposud neměl zájem. d) Zním poměrně přesně podmínky, ale neměl/a jsem zájem o využití kolegy/ně na částečný úvazek v rámci tohoto programu. e) Zním poměrně přesně podmínky, ale s ohledem na provozní podmínky, nebo jiné mnou neovlivnitelné důvody jsme tento program nemohli realizovat. f) Moji podřízení jej využívají, ale nepracují na částečný úvazek, jen získávají po dobu rodičovské a mateřské dovolené informace z banky. g) Mám (měl/a) jsem podřízeného, který v rámci tohoto programu na částečný úvazek v rámci mého útvaru pracoval. 	
<i>POZOR: Pokud jste v rámci této otázky mohli odpovědět na některou z variant c – g) pokračujte, prosím, otázkou číslo 2. Pokud jste odpověděli na variantu a-b) pokračujte, prosím, otázkou číslo 5.</i>	
2. Co pozitivně ovlivňuje (ovlivnilo v minulosti) Váš názor na možnost využití pracovníka na částečný úvazek v rámci Programu pro maminky a tatínky?	
<i>(označit můžete max. 2 odpovědi, pokud považujete za důležitou jen jednu, označte jen ji)</i>	
<ul style="list-style-type: none"> a) Chtěl/a jsem využít schopností tohoto pracovníka a jeho obchodní přínos pro tým. b) Chtěl/a jsem udržet kontakt pracovníka s naším týmem a usnadnit jeho budoucí návrat do práce po MD. c) Kolega/kolegyně mi sám/a řekl/a, že by měl/a zájem o zapojení v Programu pro maminky a tatínky. d) Pracovník je mimo systematizaci (plán) FTE a pomůže nám s administrativní a neobchodní agendou. e) Zapracování vracující se kolegy/ně z mateřské dovolené je pro nás rychlejší, levnější než přijetí nového kolegy/ně, který se navíc nemusí vždy osvědčit. 	
3. Co negativně ovlivňuje (ovlivnilo v minulosti) Váš názor na možnost využití pracovníka na částečný úvazek v rámci Programu pro maminky a tatínky?	
<i>(označit můžete max. 2 odpovědi, pokud považujete za důležitou jen jednu, označte jen ji)</i>	
<ul style="list-style-type: none"> a) Nepovažoval/a jsem za přínosné využít práce tohoto pracovníka s ohledem na jeho minulý přístup k práci, výsledky, jeho zápornou roli v rámci týmu atp. b) Nepočítal jsem/nepočítám s budoucím návratem pracovníka do našeho týmu. c) Kolega/yně mi sám/a řekl/a, že nebude mít zřejmě zájem/možnost se zpět po MD do původního zaměstnání vrátit. d) Pracovník by svým platem v programu pro maminky zvýšil náklady a snížil zisk našeho útvaru. e) Nemáme vhodné provozní podmínky (např. volné pracovní místo) pro zapojení dalšího pracovníka. f) Nemáme potřebu využití kapacity dalšího kolegy. g) Práce dalšího kolegy/ně na částečný úvazek (max. 4 hodiny) by 	

nám provozně nevyhovovala.

4. Co považujete za nejdůležitější vlastnost dnešního Programu pro maminky a tatínky? <i>(označit můžete max. 2 odpovědi z odpovědí a-e, pokud považujete za důležitou jen jednu, označte jen ji)</i>
a) Plynulý návrat kolegy/ně po MD. V okamžiku začlení do „stavu“ pobočky je již plně zaškolená. b) Úzká spolupráce personálního konzultanta a manažera při odchodu a návratu kolegy/ně na mateřskou a rodičovskou dovolenou. c) Informovanost rodičů o dění v bance prostřednictvím interních časopisů i v době, kdy nepracují v bance (ani na zkrácený úvazek). d) Motivace kolegů/gyň na možnost uplatnění během mateřské dovolené (částečný úvazek) a neztracení kontaktu se zaměstnavatelem a manažerem. e) Udržení kontaktu mezi členy týmu a kolegou/gyní na mateřské dovolené.

5. Jaké bariéry vidíte pro návrat kolegyně/kolegy po mateřské dovolené na plný pracovní úvazek na původní, nebo obdobné místo: <i>(přidělte body od 5,4,3,2,1 variantám, s kterými jste se nejčastěji setkal/a a které ovlivnily Vaše rozhodování 5 je nejčastější/největší vliv).</i>
a) Nevhodná pracovní doba – osobní přesvědčení rodičů, zájem více se věnovat dítěti. Kolega/gyně by pravděpodobně přivítal/a možnost zkráceného úvazku např. do 6 let věku dítěte. (I mimo Program pro maminky a tatínky.) b) Nevhodná pracovní doba – nemožnost zajištění hlídání dětí, školka s krátkou otvírací dobou, neexistence blízkých příbuzných nebo známých vhodných k hlídání dítěte. c) Kombinaci plných a zkrácených úvazků považuji při současné pracovní a otvírací době poboček za problémovou. Proto zkrácené úvazky nad rámec Programu pro maminky a tatínky nepovažuji za vhodné. d) Původní místo je již obsazeno jiným kolegou a pro vracející se kolegyni/kolegu není volná vhodná pracovní pozice. e) Častá absence kolegy/ně po mateřské dovolené s ohledem na zabezpečení péče o dítě, např. ošetřování při nemoci. f) Kolega/gyně během mateřské dovolené neprojevoval/a zájem o novinky z banky. g) Návrat kolegy/gyně mě překvapil a nepočítal/a jsem s ním a již nebylo možné ji/jej začlenit do týmu. h) Kolega/yně neměl/a zájem přijmout jinou pozici. i) Kolega/gyně neměl/a v minulosti dobrý přístup k práci, týmové spolupráci nebo výsledky a de facto jsem o jeho/jí návrat neměl/a zájem. j) Jiné Uveďte, prosím, konkrétní příklad

6. Setkal/a jste se s tím, že by měl někdo z kolegů/gyň zájem o zkrácený úvazek i po ukončení Programu pro maminky a tatínky např. do 6 - 10 let dítěte?
a) Ano do 4 hodin denně b) Ano do 6 hodin denně c) Ne d) Jiný zkrácený, jaký?:

7. Setkal(a) jste se s tím, že by měl někdo z kolegů zájem o zkrácený úvazek, bez návaznosti na to, že před tím čerpal mateřskou, nebo rodičovskou dovolenou

<ul style="list-style-type: none"> a) Ano do 4 hodin denně b) Ano do 6 hodin denně c) Ne d) Jiný. Uved'te, prosím, jaký: 	
--	--

8. Považoval/a byste za vhodné, reálné sdílení jedné pracovní pozice 2 kolegy (případně dvou pozic 3 kolegy) např. na pozici UKP?	
<ul style="list-style-type: none"> a) Ano b) Ne c) Jiné varianty kombinace částečných úvazků, bych považoval za možné. Komentář: 	

9. Na jaké manažerské pozici pracujete?	
<ul style="list-style-type: none"> a) Pracujete na manažerské pozici s počtem podřízených 2- 5 FTE. b) Pracujete na manažerské pozici s počtem podřízených 6-10 FTE. c) Pracujete na manažerské pozici s počtem podřízených 11 FTE a více. d) Pracujete na pozici clustrového manažera nebo manažera oblastního týmu. 	

10. Jste žena nebo muž?	
<ul style="list-style-type: none"> a) žena b) muž 	

11. Jak dlouho pracujete na manažerské pozici v rámci ČSOB?	
<ul style="list-style-type: none"> a) do jednoho roku b) 2 až 4 roky c) 5 let a více. 	

Chcete k programu Pro maminky a tatínky nebo i k částečným úvazkům cokoliv jiného poznamenat?

Příloha C – Příklad kombinace částečného úvazku běžného pracovníka a pracovníka v Programu

Paní Nová je na rodičovské dovolené a pracuje v Programu na 4 hodinový úvazek (není podmínkou, může přicházet přímo z RD). Ve věku 3 let dítěte má zájem nastoupit jen na částečný pracovní úvazek, ale dlouhodobě je pro ni výdělek za 4 hodiny neakceptovatelný. Na pobočce také pracuje pan Holý, které mu je přes 55 let (var. 2 paní Veselá, které je 45 let) a plný pracovní úvazek nepovažuje ať z ekonomických, nebo i zdravotních podmínek za ideální (var. 2 manžel paní Veselé je schopen dobře finančně rodinu zajistit a paní Veselá by raději pracovala na kratší úvazek a měla více času pro sebe a podporu manžela). Paní Nová se dohodne s panem Holým (paní Veselou), že by ona mohla pracovat na 6 hodinový úvazek v Programu (tj.+2 hodiny nad základní limit) a pan Holý (paní Veselá) si nechají dobrovolně snížit svůj původně plný pracovní úvazek na 6 hodin. Tato dohoda bude na základě pravidel Programu ročně potvrzována dodatkem k pracovním smlouvám. Paní Nová bude mít smlouvu na dobu určitou, pan Holý (paní Veselá) smlouvu na dobu neurčitou a v okamžiku ukončení zápočtu úvazků budou mít povinnost se vrátit k osmihodinovému úvazku, pokud se nedohodnou s Bankou a dalším kolegou jinak. Toto prodlužování může být prováděno maximálně do 6 (10) let věku dítěte paní Nové.

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Bc. Stanislav Staněk

Obor: Andragogika

Forma studia: Kombinované

Název práce: Alternativní úvazky v průběhu mateřské dovolené

Rok: 2012

Počet stran bez příloh: 72

Celkový počet stran příloh: 6

Počet titulů české literatury a pramenů: 12

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 0

Počet internetových zdrojů: 10

Vedoucí práce: Mgr. Vlad'ka Fischerová - Katzerová