

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE



Komunikace a lidské zdroje

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Flexibilní pracovní úvazky a jejich vliv na work-life balance / Flexible working hours and their impact on work-life balance

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Červen 2022

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Zuzana Šimková / KLZ 35

JMÉNO VEDOUCÍHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

PhDr. Gabriela Ježková Petřů

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracovala samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použila pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědoma skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užila, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 29. 4. 2022, Praha

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí bakalářské práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé bakalářské práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Hlavním cílem této práce je nalézt a zformulovat doporučení pro konkrétní organizaci, tedy Českou spořitelnu, a.s. (dále ČS). Zformulovaná doporučení mají vést ke zlepšení či zefektivnění využívání různých forem flexibility a souvisejících opatření podporujících work-life balance, a to zejména u skupiny zaměstnaných matek s malými dětmi. Dílčím cílem je zformulovat doporučení vedoucí k využití potenciálu pracovní síly matek malých dětí v souvislosti s jejich návratem do práce po mateřské/rodičovské dovolené.

2. Výzkumné metody:

Teoreticko-metodologická část práce byla s ohledem na cíl práce vypracována na základě rešerše odborné literatury, internetových a jiných odborných zdrojů. Teoretická část práce má charakter literární rešerše; tuto část následně doplňuje i obecná charakteristika použitých metod. K vypracování analytické části práce byl zvolen smíšený výzkum, tedy kombinace kvalitativního výzkumu ve formě rozhovoru a kvantitativního výzkumu ve formě dotazníkového šetření. Rozhovor byl veden s Petrou Ondrušovou, Chief Diversity Officer České spořitelny, a.s. Dotazníkové šetření bylo zacíleno na skupinu žen s dětmi do 15 let zaměstnaných v České spořitelně a aktuálně využívajících určitou formu flexibility práce. Osloveno bylo 162 žen, přičemž odpovědělo 57 z nich. Návratnost dotazníku je tedy 35 %.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Na mateřské/rodičovské dovolené (dále MD/RD) je aktuálně cca 1 300 žen, cca 10 % ze všech zaměstnanců. Tyto ženy by se dle ČS v případě zájmu měly aktivně zasadit o své dřívější zapojení zpět do práce. Dlouhodobě se cca 1/2 žen po MD/RD nevrací zpět. Zhruba 77,8 % respondentek bylo v průběhu své MD/RD se zaměstnavatelem v nějaké formě kontaktu, spíše nepravidelné. Respondentky mj. uvedly, že by měly zájem o udržení své kvalifikace i v průběhu MD/RD (průměrně ohodnoceno 3,9 body z 5). 66,7 % respondentek strávilo na mateřské/rodičovské dovolené 3 roky a více. Respondentky by k dřívějšímu návratu největší mírou motivovala možnost libovolné úpravy pracovní doby či možnost spolupráce nižšího rozsahu (oboje průměrně ohodnoceno 4,5 body z 5), dále pak i zajímavé pracovní pozice na částečný úvazek, aktivní oslovení zaměstnavatelem a možnost umístit děti do firemního školky či firemní dětské skupiny (vše průměrně ohodnoceno 3,9 body). Aktuálně využívanými formami flexibility jsou home office (u 68,4 %), částečný úvazek (u 54,4 %) a pružná pracovní doba (u cca 10 %). Ostatní flexibilní formy práce nebyly v době dotazování zastoupeny. S ohledem na aktuálně ČS nenabízené možnosti by byla nejvíce oceněna možnost částečného úvazku u všech pracovních pozic (průměrně ohodnoceno 4 body z 5). Ve výzkumu byla opakovaně zaznamenána zvýšená poptávka po firemních předškolních zařízeních. 57,9 % respondentek je spokojeno s rovnováhou mezi časem, který stráví v práci a časem, který věnují rodině, nicméně 75,4 % respondentek nemá dostatek času pro sebe, 93 % respondentek si v rámci svého volného času někdy dělá starosti s prací a 87,8 % respondentek (občas či velmi často) nemůže kvůli práci věnovat rodině či partnerovi tolik času, kolik by chtělo. 63,6 % respondentek využívajících částečný úvazek reálně pracuje určitou mírou nad rámec svého dohodnutého úvazku.

4. Závěry a doporučení:

V návaznosti na výzkumné šetření a s ohledem na cíle práce lze ČS doporučit následující:

Doporučení č. 1: Změnit přístup k ženám na MD/RD a zacílit HR management k jejich aktivnímu, pravidelnému, adresnému a důslednému oslovování. Dávat těmto ženám signál, že jsou stále důležitými členkami týmu, zajímat se, co potřebují a chtějí, průběžně je informovat o dění v bance a v týmu, umožnit jim udržet si profesní kvalifikaci např. formou e-learningů a zprostředkovat jim také kontakt s jejich týmem (např. účastí na týmových akcích). Za účelem dřívějšího zapojení žen z MD/RD nabízet větší míru flexibility a zapojit do celkové strategie managementu lidských zdrojů větší množství flexibilních forem práce. Zprostředkovat jim nabídku aktuálně dostupných flexibilních pracovních pozic v rámci banky, přednostně před trhem. Důsledně zvážit zřízení firemních zařízení předškolní péče.

Doporučení č. 2: Propagace a zapojení opomíjeného sdíleného pracovního místa u pozic, které to dovolují. Zapojení sdíleného pracovního místa by mohlo vyřešit potřebu obsazení volných pracovních míst „plným“ úvazkem a zároveň vyhovět vysoké interní i externí poptávce po částečných úvazcích. Toto vyžaduje celkový zásah do managementu lidských zdrojů – popis těchto specifických pracovních míst musí být komplexní. Pro

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

jeho zdárné fungování musí být ze strany ČS vytvořeny propracované podmínky úzce související s jednotlivými pozicemi, aby ji zavedení tohoto institutu spíše nezatížilo.

Doporučení č. 3: Dodržovat adekvátní počet odpracovaných hodin s ohledem na dohodnuté zkrácené úvazky. Pojetí work-life balance vyžaduje z hlediska HR managementu redesign každého pracovního místa tak, aby jeho náplň opravdu odpovídala tomu, jaký je dohodnutý úvazek. Náplň a časové dotace jednotlivých činností je potřeba upravit na odpovídající rozsah. Pokud bude na jedné straně Spořitelna flexibilitu sice umožňovat, ale na straně druhé ji reálně nebude respektovat, nemůže work-life balance jejich zaměstnanců fungovat.

Doporučení č. 4: Vzhledem k flexibilitě jako obrovskému a neoddiskutovatelnému trendu doporučuje autorka práce management lidských zdrojů České spořitelny o tento prvek značně obohatit. Přistoupit k tomuto fenoménu komplexně, aby se i v tomto ohledu Spořitelna začala profilovat jako moderní společnost nabízející a umožňující zaměstnancům to, co s ohledem na work-life balance opravdu potřebují. Zapojit vícero druhů flexibilních forem zaměstnávání a snažit se o co největší zapojení home office, který je z hlediska work-life balance ideální formou flexibility.

Doporučení č. 5: S ohledem na marketing lidských zdrojů rozšířit nabídku částečných úvazků i pro externí uchazeče. Těmto uchazečům se na základě prakticky neexistující nabídky částečných úvazků může zdát, že ve Spořitelně tyto flexibilní úvazky vůbec nejsou možné a Spořitelna tak může přicházet o množství kvalitních externích uchazečů (někdy třeba jen dočasně) hledajících částečný úvazek.

KLÍČOVÁ SLOVA

Flexibilita
Flexibilní pracovní úvazky
Pracovní doba
Mateřská/rodičovská dovolená
Benefity
Work-life balance

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The main objective of this thesis is to find and formulate recommendations for the specific organization – Česká spořitelna, a.s. (hereinafter ČS). The formulated recommendations are intended to improve or streamline the use of various forms of flexibility and related measures to support work-life balance, especially for the group of employed mothers of young children. The partial objective is to formulate recommendations leading to the use of the workforce potential of mothers of young children in connection with their return to work after maternity / parental leave.

2. Research methods:

With regard to the objective of the thesis, the theoretical and methodological part of the thesis was elaborated on the basis of a search of professional literature, internet and other professional sources. The theoretical part of the thesis has the character of a literary research; this part is subsequently supplemented by the general characteristics of the methods used. Mixed research was chosen to develop the analytical part of the work: a combination of qualitative research in the form of an interview and quantitative research in the form of a questionnaire survey. The interview was conducted with Petra Ondrušová, Chief Diversity Officer of Česká spořitelna, a.s. The questionnaire survey was aimed at a group of women with children under the age of 15 employed by Česká spořitelna and currently using some form of work flexibility. 162 women were contacted and 57 of them answered. The return rate of the questionnaire is therefore 35%.

3. Result of research:

There are currently about 1,300 women on maternity / parental leave, about 10% of all employees. According to ČS, if they are interested, these women should actively work for their previous involvement back in work. Approximately ½ women do not return after maternity / parental leave. Roughly 77.8% of respondents were in some form of contact with the employer during their maternity / parental leave, rather irregular. Among other things, the respondents stated that they would be interested in maintaining their qualification during the maternity / parental leave (on average, 3.9 points out of 5). 66.7% of respondents spent 3 years or more on maternity / parental leave. Respondents would be most motivated to return sooner by the possibility of any adjustment of working time or the possibility of lower cooperation (both rated 4.5 points out of 5 on average), as well as interesting part-time jobs, active addressing by the employer and the possibility of placing children in company kindergarten or corporate children's groups (all rated 3.9 points on average). Currently used forms of flexibility are home office (at 68.4%), part-time work (at 54.4%) and flexible working hours (at about 10%). Other flexible forms of work were not represented at the time of the interview. With regard to the options currently not offered by ČS, the possibility of part-time work for all job positions would be most appreciated (on average, 4 points out of 5). Increased demand for corporate preschool facilities has been repeatedly noted in the research. 57.9% of respondents are satisfied with the balance between the time they spend at work and the time they spend with the family, however 75.4% of respondents do not have enough time for themselves, 93% of respondents sometimes worry about work in their free time and 87.8% of respondents (sometimes or very often) cannot devote as much time to their family or partner as they would like to. 63.6% of respondents using part-time work actually exceed their agreed period of work.

4. Conclusions and recommendation:

In connection with the research survey and with regard to the objectives of this thesis, the following can be recommended to Česká spořitelna:

Recommendation No. 1: Change of the approach to women at maternity / parental leave and target HR management for their active, regular, targeted and consistent addressing. To give these women a signal that they are still important members of the team, to be interested in what they need and want, to keep them informed about what is happening in the bank and in the team, to enable them to maintain their professional qualifications, eg through e-learning, and to provide them with contact with their team (eg by participating in team events). In order to involve maternity / parental leave women sooner, offer a greater degree of flexibility and involve more flexible forms of work in the overall human resources management strategy. To provide them with the offer of

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

currently available flexible job positions within the bank, preferably before the market. Seriously consider setting up corporate pre-school facilities.

Recommendation No. 2: Promote and involve a neglected shared job in positions that allow it. The involvement of a shared job could address the need to fill "full-time" vacancies while meeting the large internal and external demand for part-time work. This requires an overall intervention in human resource management – the description of these specific jobs must be comprehensive. For its successful operation, Česká spořitelna must create elaborate conditions closely related to individual positions, so that the introduction of this institute does not rather burden it.

Recommendation No. 3: Adhere to an adequate number of hours worked with regard to agreed part-time work. From the point of view of HR management, the concept of work-life balance requires a redesign of each job so that its content really corresponds to the agreed workload. The content and time allocations of individual activities need to be adjusted to the appropriate extent. If, on the one hand, Spořitelna allows flexibility, but on the other hand does not really respect it, the work-life balance of its employees cannot work.

Recommendation No. 4: Due to flexibility as a huge and indisputable trend, the author of this thesis recommends that Česká spořitelna's human resources management be significantly enriched with this element. To approach this phenomenon comprehensively, so that even in this respect Spořitelna begins to profile itself as a modern company offering and enabling employees what they really need with regard to work-life balance. Involve several types of flexible forms of employment and strive for the greatest possible involvement of the home office, which is an ideal form of flexibility in terms of work-life balance.

Recommendation No. 5: With regard to human resources marketing, expand the offer of part-time work for external candidates as well. Based on the practically non-existent part-time work offer, it may seem to these applicants that these flexible part-time jobs are not possible at all in Spořitelna, and Spořitelna may thus lose a number of quality external candidates (sometimes only temporarily) looking for part-time work.

KEYWORDS

Flexibility
Flexible working hours
Working time
Maternity / parental leave
Benefits
Work-life balance

JEL CLASSIFICATION

M12, M54, J13, I31

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Zuzana Šimková
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní skupina:	KLZ 35
Název BP:	Flexibilní pracovní úvazky a jejich vliv na work-life balance
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	1. Úvod 2. Teoreticko-metodologická část 2.1 Druhy pracovních úvazků 2.2 Flexibilní pracovní úvazky 2.3 Work-life balance 2.4 Metodika 3. Praktická část 3.1 Představení organizace 3.2 Druhy pracovních úvazků v organizaci 3.3 Výzkumné šetření a jeho vyhodnocení 3.4 Doporučení pro organizaci 4. Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. <i>Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice</i>. London: Kogan Page, 2020. 800 s. ISBN 978-0-7494-9827-6.• HŮRKA, P. et al. <i>Pracovní právo</i>. Píseň: Aleš Čeněk, 2020. 516 s. ISBN 978-80-7380-825-9.• CHLÁDKOVÁ, A., BUKOVJAN, P. <i>Personalistika: dvanáctero správného vedení personální agendy</i>. Praha: Wolters Kluwer, 2020. 680 s. ISBN 978-80-7598-976-5.• PALÍŠKOVÁ, M., LEGNEROVÁ, K., STRÍTESKÝ, M. <i>Personální řízení: úvod do moderní personalistiky</i>. Praha: C.H. Beck, 2021. 264 s. ISBN 978-80-7400-702-6.
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 10. 2. 2022• Zpracování teoretické části do 15. 3. 2022• Zpracování výsledků do 15. 4. 2022• Finální verze do 1. 5. 2022
Vedoucí práce:	PhDr. Gabriela Ježková Petřů

V Praze dne 1. 2. 2022

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

Prof. Ing.
Milan
Žák CSc.

Digálně podepsal Prof.
Ing. Milan Žák CSc.
DN: cn=Prof. Ing. Milan
Žák CSc., o=Vysoká
škola ekonomie a
managementu, a.s.,
givenName=Milan,
sn=Žák,
serialNumber=C4-
10991035

Obsah

1 Úvod	1
2 Teoreticko-metodologická část práce	3
2.1 Druhy pracovních úvazků	3
2.2 Flexibilní pracovní úvazky.....	3
2.2.1 Druhy flexibilních forem zaměstnávání	4
2.2.2 Pracovní poměr na dobu určitou.....	5
2.2.3 Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr.....	5
2.2.4 Kratší pracovní doba (částečný pracovní úvazek)	6
2.2.5 Flexibilní úprava pracovní doby a její podoby	8
2.2.6 Zvláštní případy pružných pracovních režimů	10
2.3 Work-life balance.....	12
2.3.1 Work-life balance a flexibilní pracovní úvazky	13
2.3.2 Work-life balance pohledem pracujících žen s malými dětmi	13
2.4 Metodika	15
3 Analytická část práce.....	18
3.1 Česká spořitelna, a.s.	18
3.2 Druhy pracovních úvazků v České spořitelně, a.s.	19
3.3 Výzkumné šetření a jeho vyhodnocení	19
3.3.1 Rozhovor	19
3.3.2 Výsledky dotazníkového šetření.....	21
3.4 Shrnutí výsledků a doporučení pro organizaci.....	31
4 Závěr	35
Literatura	38
Přílohy	I

Seznam grafů

Graf 1 Vývoj procentuálního zastoupení částečných úvazků v ČR v letech 2011–2020.....	8
Graf 2 Délka rodičovské pracovní pauzy u respondentek.....	22
Graf 3 Zastoupení forem flexibility využívaných po návratu do práce	25
Graf 4 Zastoupení aktuálně využívaných forem flexibility.....	26
Graf 5 Vliv home office na lepší skloubení práce a rodiny.....	27
Graf 6 Soulad úvazku a reálně odpracovaných hodin.....	28

Seznam tabulek

Tabulka 1 Co a jakou mírou by ženy motivovalo k dřívějšímu návratu do práce	23
Tabulka 2 Co a jakou mírou by ženy v průběhu mateřské/rodičovské dovolené uvítaly	24
Tabulka 3 Průměrné hodnocení míry zájmu o zatím nenabízené benefity	29

1 Úvod

Flexibilita práce je dlouhodobě celosvětovým trendem, a i když se do českého prostředí začleňovala oproti ostatním zemím Evropské unie s určitým zpožděním, pandemie koronaviru v posledních letech toto téma i u nás značně akcelerovala. Flexibilita se v této specifické době stala klíčovou záležitostí nejen pro zaměstnance, ale i pro mnohé zaměstnavatele, kteří v souvislosti s vládními restrikcemi našli ve flexibilitě práce způsob, jak dále pokračovat bez zásadního přerušení své podnikatelské činnosti. V návaznosti na výše zmíněné tak někteří autoři dokonce uvádí, že pracovní flexibilita se stává novým standardem práce a zaměstnanci ji i po odeznění (snad) nejhorší fáze pandemie stále vyžadují a vyžadovat budou. Lze tedy usuzovat, že tento trend konečně ovlivní i prostředí našeho pracovního trhu a že z velmi rozšířeného tradičního modelu plného pracovního úvazku dojde v dohledné době k posunu směrem k modelu běžně dostupné pracovní flexibility.

Sladování a hledání určitého balance mezi sférou práce, rodiny a osobního času je tématem pro každého jedince. Možnost flexibilní úpravy pracovního režimu a pracovní doby či možnost začlenění jiného prvku flexibility do práce jsou významnými faktory, které do hledání ideálního individuálního rozvržení zmíněných sfér vstupuje. V průběhu celého života se jednotlivé sféry stávají více či méně důležité, a tak je i hledání ideálního stavu v podstatě nikdy nekončící záležitostí. Proto se i poptávka po flexibilitě práce v různých životních etapách jedince liší. Armstrong (2020, s. 594) k výše uvedenému uvádí, že firemní politika dosahování work-life balance by měla vyjadřovat záměr organizace umožňovat zaměstnancům flexibilnější úpravu jejich pracovního režimu, aby mohli dosahovat uspokojivější rovnováhy mezi svými aktivitami v práci i mimo ni.

Specifické životní období, které je z pohledu hledání work-life balance možná jedno z nejtěžších vůbec, je období rodičovství, zejména pak rané stadium rodičovství. V prostředí České republiky je stále hlavní osobou vstupující a významněji se podílející na tomto stadiu rodičovství žena – matka. Ženy s dětmi tráví čas mimo práci v průběhu mateřské dovolené a v naprosté většině případů i v průběhu rodičovské dovolené. Před ženami vracejícími se posléze do pracovního procesu stojí nelehký úkol, tedy sladit roli matky jako hlavní pečovatelky, roli partnerky a v neposlední řadě i roli zaměstnankyně. V nejlepším případě se ženy snaží najít mezi těmito rolemi určitou harmonii. Jinými slovy se v maximální možné míře snaží vyhnout konfliktu či konfliktům zmíněných rolí. Tento proces nicméně pokračuje několik dalších let, prakticky až do doby, než jsou děti zcela samostatné. Tvrzení výše potvrzuje např. i Halířová (2014, s. 10), a proto je dle ní harmonizace rodinného a profesního života právě u žen daleko obtížnější než u mužů. Autorka této práce se proto, i na základě osobní zkušenosti, rozhodla v práci zaměřit na skupinu pracujících žen s malými dětmi, které využívají určitou formu pracovní flexibility.

Tématy výše nastíněnými se zabývá i tato práce, jejímž hlavním cílem je nalézt a zformulovat doporučení pro konkrétní organizaci, tedy Českou spořitelnu, a.s. Zformulovaná doporučení mají vést ke zlepšení či zefektivnění využívání různých forem flexibility a souvisejících opatření podporujících work-life balance, a to zejména u skupiny zaměstnaných matek s malými dětmi. Dílčím cílem je zformulovat doporučení vedoucí k využití potenciálu pracovní síly matek malých dětí v souvislosti s jejich návratem do práce po mateřské/rodičovské dovolené.

Prostředí České spořitelny bylo zvoleno mj. z důvodu využití autorčiny výhody spočívající ve znalosti interního prostředí organizace; autorka zde před svou aktuálně probíhající rodičovskou dovolenou pracovala. Toto prostředí je pro výzkum nesmírně zajímavé i s ohledem na vítězství České spořitelny v zaměstnanecké anketě Top zaměstnavatel roku 2022 v oblasti bankovníctví a finance.

Práce se dělí na 2 hlavní části, a to na část teoreticko-metodologickou a část analytickou. První subkapitola teoreticko-metodologické části práce se věnuje druhům pracovních úvazků, přičemž druhá subkapitola se již blíže a detailně věnuje konkrétní skupině pracovních úvazků, tedy flexibilním pracovním úvazkům a jejich specifikům. Další subkapitola vysvětluje návaznost flexibilních pracovních úvazků a work-life balance. Tato část subkapitoly se posléze zaměřuje na work-life balance konkrétní, výše již zmiňované, skupiny zaměstnanců, tedy ženám s malými dětmi. V poslední subkapitole je uvedena metodika práce, která popisuje zvolené postupy a metody, vybrané za účelem splnění cílů této práce.

V analytické části práce je nejprve přiblíženo prostředí výzkumu, tedy Česká spořitelna, a.s., její historie, aktuální postavení na bankovním trhu a přístup organizace ke sladování práce a rodiny jejích zaměstnanců. V následující subkapitole jsou popsány druhy pracovních úvazků aktuálně v České spořitelně, a.s. zastoupené. Další subkapitola se věnuje výzkumnému šetření a detailně jeho dvěma částem (tedy kvalitativní a kvantitativní části). Kvalitativní část výzkumného šetření sestává z rozhovoru a kvantitativní část z dotazníkového šetření zacíleného na výzkumnou skupinu výše popsanou. Poslední subkapitola shrnuje výsledky šetření a formuluje konkrétní doporučení nalezená pro Českou spořitelnu, a.s. a její management.

2 Teoreticko-metodologická část práce

Teoreticko-metodologická část práce je rozdělena do 4 subkapitol. Konkrétně se jedná o úvodní subkapitolu, která se snaží odpovědět na otázku, co to je „tradiční“ pracovní úvazek a odlišuje plný a částečný pracovní úvazek. Další subkapitola se zevrubně věnuje možnostem flexibilních pracovních úvazků a jejich specifikům. Následuje kapitola věnující se work-life balance v návaznosti na flexibilní formy zaměstnávání. Téma work-life balance se v další subkapitole zaměřuje na skupinu pracujících žen s malými dětmi. Smyslem teoretické části práce je formou literární rešerše nalézt informace dále nezbytné pro pochopení a zpracování analytické části práce. V závěru této kapitoly je zpracována metodika celé práce.

2.1 Druhy pracovních úvazků

Základní normou upravující v České republice pracovněprávní vztahy je zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů (dále jen Zákoník práce). Dle § 3 Zákoníku práce tvoří skupinu základních pracovněprávních vztahů **pracovní poměr a právní vztahy založené dohodami o pracích konaných mimo pracovní poměr**. Dle Běliny (2017, s. 144) jsou u nás z této skupiny zcela dominantní pracovní poměry, a to ohledem na četnost jejich výskytu a objem práce na základě nich vykonávané. Tradiční model pracovního práva vykazuje dle Štanga (2020, s. 22) rysy trvalého zaměstnání na plný pracovní úvazek. To potvrzuje i Galvas (2012, s. 568), který doplňuje, že za typický pracovněprávní vztah je možno považovat v širším smyslu pouze pracovní poměr uzavřený na dobu neurčitou, v jehož rámci zaměstnanec pracuje pro zaměstnavatele po stanovenou týdenní pracovní dobu. Galvas tedy také, nepřímo, hovoří o plném pracovním úvazku jako o typickém pracovněprávním vztahu. O **plném pracovním úvazku** tak lze uvažovat v rámci § 79 odst. 1 a § 81 odst. 2 Zákoníku práce, kdy stanovená délka týdenní pracovní doby činí zpravidla 40 hodin a pracovní doba je rozvržena do pětidenního pracovního týdne.

Němec (2014, s. 101) v souladu s § 80 Zákoníku práce popisuje situaci, kdy zaměstnavatel nepotřebuje práci zaměstnance v rozsahu stanovené týdenní pracovní doby nebo chce-li zaměstnanec pracovat v menším rozsahu. Tehdy je možno sjednat kratší pracovní dobu, tzv. **kratší** nebo **částečný** nebo také **zkrácený pracovní úvazek**. Zaměstnavatel v návaznosti na toto ujednání přiděluje zaměstnanci práci jen v rozsahu sjednané kratší pracovní doby a zaměstnanci přísluší mzda odpovídající sjednané kratší pracovní době. Bělina (2017, s. 153–158) v tomto ohledu třídí pracovní poměry dle kritéria rozsahu pracovní doby. Rozlišuje tak pracovní poměry se stanovenou týdenní pracovní dobou a pracovní poměry sjednané s kratší pracovní dobou. O pracovním úvazku a jeho rozsahu se zmiňuje i Kocourek (2020, s. 215). Rozsahem pracovního úvazku rozumí určení délky pracovní doby, zpravidla týdenní, případně sjednání stanovení počátku a konce pracovní doby. Ujednání o rozsahu pracovního úvazku je dle něj do pracovní smlouvy nutné zahrnout pouze tehdy, jde-li o úpravu odchylnou se od úpravy obecné. Dle Koubka (2015, s. 344) determinuje pracovní doba časovou využitelnost pracovníka, ale také jeho volný čas, tedy jeho způsob života a životní úroveň, ovlivňuje uspokojování jeho mimopracovních potřeb, jeho zdraví, reprodukci jeho pracovních schopností a mnohé další. V případě délky a rozvržení pracovní doby by mohlo dle autora docházet ke konfliktu mezi zájmy zaměstnavatele a na druhé straně zájmy zaměstnance - mj. i proto tuto oblast upravuje přímo Zákoník práce.

2.2 Flexibilní pracovní úvazky

Flexibilní formy zaměstnávání jako **alternativa k tradičnímu pracovnímu poměru** se dle Kotíkové (2013, s. 11) začaly rozvíjet v posledních desetiletích 20. století v reakci na přílišnou

strnulost a regulaci na evropských trzích práce. Poptávka po nich byla posilována zejména zájmy zaměstnavatelů, kteří požadovali flexibilnější možnosti pro přizpůsobování počtu svých zaměstnanců aktuální ekonomické situaci na domácím i světovém trhu. Autorka dále uvádí, že význam flexibilních forem zaměstnávání a organizace pracovní doby se zvýšil i vlivem politiky zaměstnanosti Evropské unie, která ve svých strategických dokumentech začala vyzývat členské státy k větší deregulaci a flexibilizaci na trhu práce. Toto doplňuje i VÚPSV (2004) in Pavelka et al. (2013, s. 13) a uvádí, že flexibilizace trhu práce je považována za nedílnou součást modernizace trhů práce; konkrétně pro země EU se jedná dlouhodobě o jeden z hlavních cílů v rámci Evropské strategie zaměstnanosti. Zvýšení flexibility trhu práce má dle autora přispět k vyšší konkurenceschopnosti evropské ekonomiky. K tomu Kyzlinková (2019, s. 5–7) uvádí, že trh práce v posledních letech prochází zásadní proměnou způsobenou mj. rozšířením IT technologií, využíváním sociálních sítí a také změnou v hodnotové orientaci jednotlivců. Z toho dle autorky vyplývá oboustranné (zaměstnavatelské i zaměstnanecké) očekávání větší flexibility. Stejný zdroj nicméně dále tvrdí, že v České republice stále převládají standardní formy zaměstnávání. Vzhledem k celoevropskému vývoji lze dle autorky předpokládat, že i v rámci České republiky budou flexibilní formy zaměstnávání nyní trvale na vzestupu. Článek uveřejněný na stránkách Charty diverzity (2018) k tomu doplňuje, že nízká flexibilita českého pracovního trhu vytváří bariéry pro obě strany pracovního trhu, tedy pro zaměstnavatele i pro zaměstnance – typicky pro rodiče s malými dětmi (hlavně matky), nebo naopak pro lidi ve věku 50+. Stále zřetelněji se tak dle zdroje ukazuje, že schopnost zaměstnavatelů fungovat flexibilně, patří ke klíčovým konkurenčním výhodám na trhu práce. Palíšková (2021, s. 39) výše uvedené shrnuje a uvádí, že zavádění a plánování flexibility v organizacích má jednoznačný cíl, a to dosažení efektivnějšího využívání lidských zdrojů.

Flexibilní formy zaměstnávání se staly stěžejními formami práce v průběhu celosvětové **pandemie Covid-19**. CIPD¹ (2022) se na svých webových stránkách zabývá jejich využíváním v průběhu této pandemie a tvrdí, že v průběhu pandemie byly flexibilní formy práce zaměstnavateli využívány v bezprecedentní šíři. Nejen, že pomáhaly zachránit pracovní místa a kontinuitu jejich podnikání, ale také podporovaly oficiální vládní opatření k omezení epidemie. Článek uveřejněný na stránkách Charty diverzity (2022a) to potvrzuje i z české perspektivy a doplňuje, že Covid 19 v plné síle ukázal, že flexibilita již nemůže být jen benefitem, ale stává se standardním způsobem práce, bez kterého se zaměstnavatelé neobejdou.

Dvořáková (2012, s. 182) uvádí některé obecné efekty zavedení flexibilních pracovních režimů. Dle autorky je většina flexibilních režimů spojena s obohacováním pracovních úkolů a posilování pravomocí tím, že se vytváří příznivé podmínky pro rozvoj pracovníků. Je totiž vyžadována jejich větší samostatnost a vzájemná zastupitelnost, zvyšuje se obsažnost práce a prostor k uplatnění. Mění se také chování vedoucích v tom, že od těsného dozoru přechází k většímu důrazu na naplánování, rozdělování a koordinaci práce. Důsledkem je zpravidla i zlepšení vztahu mezi spolupracovníky a vedoucím. Další autoři se pak vyjadřují zpravidla specificky k efektům jednotlivých forem flexibility práce – viz dále v textu.

2.2.1 Druhy flexibilních forem zaměstnávání

Kotíková (2013, s. 17) mezi flexibilní formy zaměstnávání řadí mj. tzv. **dočasná zaměstnávání**. Má na mysli např. práci na dobu určitou, dohodu o provedení práce a dohodu o pracovní činnosti. Mezi základní nástroje větší flexibility řadí podobně i Kyzlinková (2019, s. 14) pracovní smlouvu na dobu určitou, pracovní smlouvu na částečný úvazek a dohody konané mimo pracovní poměr. Koubek (2015, s. 346, 347) v souvislosti s flexibilitou

¹ CIPD je zkratka pro Chartered Institute of Personnel and Development sídlící v Londýně. Více o této instituci např. na <https://www.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/relations/flexible-working/factsheet#gref>.

a pružnými pracovními režimy pracuje s rozdělením na **flexibilitu délky pracovní doby** (chronometrická flexibilita). Tam zahrnuje zkrácenou pracovní dobu (částečný pracovní úvazek) a smlouvu na roční počet pracovních hodin. Dále pak flexibilitu umístění pracovní doby (chronologická flexibilita), kam řadí pružnou neboli klouzavou pracovní dobu. Dále hovoří také o tzv. **zvláštních případech pružných pracovních režimů**, tedy o sdílení pracovního místa a distanční práci. V souvislosti s pracovní dobou Pavelka (2013, s. 12) uvádí pojem interní nebo též časová flexibilita, kam řadí snížení počtu pracovních hodin, práci přesčas, práci na částečný úvazek, práci v noci nebo na směny, práci o víkendy, zkrácený pracovní týden, měnlivou (klouzavou) pracovní dobu a nepravidelnou či nepředvídatelnou pracovní dobu.

V této práci budou dále rozpracovány základní nástroje větší flexibility, tedy **smlouva na dobu určitou, dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr a částečný úvazek**. Dále budou v rámci práce zmíněny zákonné možnosti flexibilní úpravy pracovní doby, tedy **pružná pracovní doba, konto pracovní doby a stlačený pracovní týden**. Na závěr budou do práce zahrnuty, v souladu s označením Koubka (2015, s. 347), dva zvláštní případy pružných pracovních režimů, tedy **sdílené pracovní místo a home office**.

2.2.2 Pracovní poměr na dobu určitou

Kyzlinková (2019, s. 15) uvádí, že pracovní poměr na dobu určitou je upraven stejně jako pracovní poměr na dobu neurčitou, s tím rozdílem, že je ze zákona **časově limitován**. To znamená, že **nesmí přesáhnout tři roky** a ode dne vzniku pracovního poměru může být **opakován nejvýše dvakrát**. Případné prodloužení je považováno za opakování pracovního poměru. Pokud zaměstnavatel vyčerpá tyto lhůty, musí zaměstnanci nabídnout pracovní smlouvu na dobu neurčitou, nebo se s ním rozejít. Další pracovní poměr na dobu určitou může být mezi stejnými subjekty uzavřen až po uplynutí tří let. Dle autorky se tak jedná se o flexibilnější variantu pracovního poměru, než je pracovní poměr na dobu neurčitou. Zaměstnávání na dobu určitou považuje Kotíková (2013, s. 24) za významnou formu flexibilního zaměstnávání. Zejména z pohledu zaměstnavatelů je ve srovnání s prací na částečný úvazek míra flexibility mnohem vyšší – umožňuje přizpůsobovat množství pracovních sil aktuální ekonomické situaci. Nejčastěji jsou tímto způsobem zaměstnání sezónní pracovníci nebo osoby zastupující kmenové pracovníky (například na nemocenské nebo rodičovské dovolené). Dle autorky firmy často využívají tento typ zaměstnání jako určitou prodlouženou zkušební dobu. Autorka také uvádí (s. 26), že zaměstnání na dobu určitou je **preferováno zejména ze strany zaměstnavatelů**. Pro zaměstnavatele představuje pracovní poměr na dobu určitou zásadní prostředek flexibility při plánování počtu pracovníků, a to z toho důvodu, že končí uplynutím doby uvedené v pracovní smlouvě bez nutnosti dodržet výpovědní dobu a podmínky pro poskytnutí výpovědi, včetně platby odstupného. Tento typ zaměstnání však současně zaměstnavatelům přináší zvýšenou nejistotu získání trvalého zaměstnání na straně pracovní síly.

Z dat Eurostatu (2022) vyplývá, že v České republice bylo v roce 2020 na dobu určitou zaměstnáno 7,2 % žen a 4,7 % mužů. Z těchto dat také vyplývá, že se podíl pracovních smluv na dobu určitou za posledních 20 let nijak výrazně nezměnil.

2.2.3 Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr

Kyzlinková (2019, s. 15) zmiňuje, že dohody konané mimo pracovní poměr jsou velmi oblíbeným nástrojem zvyšujícím flexibilitu trhu práce. Zákoník práce ovšem stanovuje, že zaměstnavatel má zajišťovat plnění svých úkolů především zaměstnanci v pracovním poměru, z čehož vyplývá, že **legislativa jednoznačně preferuje pracovní poměr**. Dohody o pracích

konaných mimo pracovní poměr nabízejí pro zaměstnance stále velkou míru jistoty, avšak umožňují lépe sladit pracovní a rodinný život, než je standardní pracovní poměr. Štang (2020 s. 140) doplňuje, že účelem těchto dohod je usnadnit zaměstnavatelům plnění jejich úkolů v případech, kdy by nebylo účelné uzavírat se zaměstnanci pracovní poměr. Zejména tehdy, kdy se jedná o práce menšího rozsahu, práce vykonávané nepravidelně, práce specifického charakteru apod. Tyto pracovněprávní vztahy jsou pojímány jako **vztahy doplňkové**. Jouza toto ve svém článku (2018) doplňuje a uvádí, že dohody mimo pracovní poměr obecně méně chrání zaměstnance. Na dohody se například nevztahují ustanovení Zákoníku práce o odstupném, dovolené, skončení pracovního poměru a další.

Zákoník práce rozlišuje 2 typy dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr, tedy **dohodu o provedení práce** (§ 75 Zákoníku práce) a **dohodu o pracovní činnosti** (§ 76 Zákoníku práce).

Dohoda o provedení práce

Pališková (2021, s. 203) uvádí, že rozsah práce, na který se dohoda o provedení práce uzavírá, nesmí být ze zákona větší než **300 hodin v kalendářním roce** pro jednoho zaměstnavatele. Do rozsahu práce se započítává také doba práce konaná zaměstnancem pro zaměstnavatele v témže kalendářním roce na základě jiné dohody o provedení práce. V dohodě o provedení práce musí být uvedena doba, na kterou se tato dohoda uzavírá. Kyzlinková (2019 s. 15) o tomto typu dohody tvrdí, že je flexibilnější verzí z dohod konaných mimo pracovní poměr, zároveň ale zaměstnanci poskytuje nižší pracovněprávní ochranu. Zaměstnanec je účasten sociálního a zdravotního pojištění pouze tehdy, pokud jeho měsíční příjem činí více než 10 000 Kč, a to pouze v měsíci, kdy jeho příjem tuto částku překročil. Zaměstnanec **může uzavřít několik dohod o provedení práce** i nad rámec 300 hodin ročně, pokud jsou tyto dohody uzavřeny s různými zaměstnavateli.

Dohoda o pracovní činnosti

Na základě dohody o pracovní činnosti není dle Pališkové (2021, s. 203) možné vykonávat práci v rozsahu překračujícím v průměru polovinu stanovené týdenní pracovní doby (zpravidla 20 hodin týdně). Dodržování sjednaného a **nejvýše přípustného rozsahu poloviny stanovené týdenní pracovní doby** se posuzuje za celou dobu, na kterou byla dohoda o pracovní činnosti uzavřena, nejdéle však za období 52 týdnů. Kyzlinková (2019, s. 15) uvádí některé podstatné náležitosti, které musí být v této dohodě uvedeny, tedy druh sjednané práce a sjednaný rozsah pracovní doby a doba, na kterou se dohoda uzavírá. Dohody o pracovní činnosti lze uzavírat na dobu určitou i neurčitou. Tato dohoda je charakteristická tím, že je **přísnější ve vztahu k sociálnímu a zdravotnímu pojištění**. Pojištění zaměstnance vzniká, jestliže jeho započitatelný příjem z této činnosti činí alespoň částku 2500 Kč za kalendářní měsíc. Také dohodu o provedení činnosti lze během roku uzavřít s libovolným počtem zaměstnavatelů. Omezením je v tomto případě maximálně 20 odpracovaných hodin týdně pro jednoho zaměstnavatele. Autorka dále uvádí, že v praxi se poměrně často objevuje kombinace pracovní smlouvy a dohody o provedení práce. To není zákonem zakázáno, zaměstnanec však nesmí na dohodu o provedení práce vykonávat tu samou činnost, kterou pro zaměstnavatele vykonává na základě pracovní smlouvy.

2.2.4 Kratší pracovní doba (částečný pracovní úvazek)

Hůrka et al. (2020a, s. 193) interpretuje zákonnou úpravu kratší pracovní doby (konkrétně § 80 Zákoníku práce) tak, že zaměstnanec a zaměstnavatel se mohou dohodnout (formou jakékoliv individuální smlouvy; úprava v kolektivní smlouvě je vyloučena) o vykonávání práce zaměstnancem v kratší pracovní době. V praxi je toto ujednání často označováno jako **práce**

na částečný, kratší či zkrácený pracovní úvazek. Kratší pracovní době pak přísluší **odpovídající mzda či plat.** Dohoda o kratší pracovní době může být uzavřena na dobu určitou (dle autora např. do 6/10/15 let věku dítěte) nebo na dobu neurčitou. Pokud je však ujednána kratší pracovní doba na dobu neurčitou, zaměstnanec se nemůže jednostranně domáhat opětovného přidělování práce v plném rozsahu bez dohody a souhlasu zaměstnavatele.

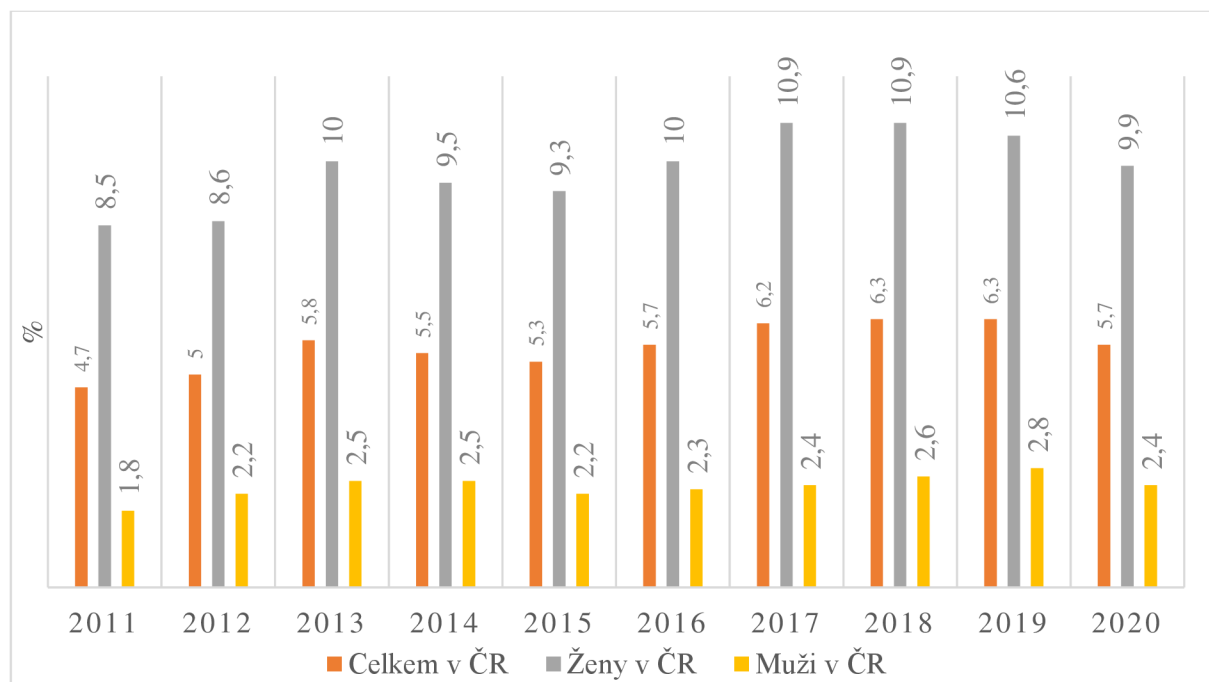
Výhodou kratší pracovní doby, většinou upravené na **poloviční či tříčtvrtěční pracovní úvazek** (čtyři nebo šest hodin), je dle Halířové (2014, s. 65) uspokojivé rozvržení pracovní doby tak, aby se ve zbytku dne mohl zaměstnanec věnovat např. dětem a rodině. Kratší pracovní doba může být rozvržena i na méně než pět pracovních dnů v týdnu. Pro zaměstnance může být dle autorky částečný pracovní úvazek řešením lepší rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem. Koubek (2015, s. 350) uvádí, že částečný úvazek sice zaměstnanci poskytuje více volného času, ale znamená i menší příjem a stejnou délku mimopracovní doby vázané (např. dojíždění či docházení do práce) jako u plného úvazku. Halířová (2014, s. 68) dále řadí mezi nesporné výhody práce na kratší pracovní dobu zaručení stejné právní ochrany jako je poskytována plným pracovním úvazkům. Zaměstnanci, kteří se mohou formou částečného úvazku brzy opět zapojit do pracovního procesu (zejména osoby vracející se z mateřské či rodičovské dovolené), si zachovávají svůj profesní potenciál, nabyté znalosti, dovednosti, zkušenosti, kvalifikaci a kontakty. Na druhou stranu (stejně jako výše Koubek) zmiňuje nízkou kvalitu této formy zaměstnání spočívající v nižší mzdě, nižší jistotě práce, přístupu ke vzdělávání či zastavení kariérního postupu. Dle Koubka (2015, s. 346) zkrácené pracovní doby využívají ve světě zejména ženy nebo studenti a mívají o ně zájem i osoby se změnou pracovní schopnosti. Snadnější je jejich uplatnění tam, kde práce jednotlivých pracovníků na sebe příliš nenavazují a je možné je vykonávat víceméně kdykoliv během dne nebo týdne, nebo v případech, kdy není třeba vzhledem k množství určité specializované práce zřizovat pracovní místo s plným úvazkem. Zvláštním případem je systém postupného zkracování pracovní doby v předdůchodovém věku, který má usnadnit pracovníkům přechod do důchodu bez dopadu na jejich duševní i tělesné zdraví.

Doušová (2015, s. 130) zmiňuje paradox, který v praxi bohužel velmi často nastává, tedy že za sníženou mzdu zaměstnanec reálně nakonec odvede více pracovních hodin nad rámec sjednaného úvazku. V této souvislosti Hůrka et al. (2020b, s. 173) dodává, že za **práci přesčas**, je považována (s ohledem na zákonné výhodnější mzdové ohodnocení) až práce přesahující stanovenou týdenní pracovní dobu. To znamená práci přesahující úvazek v plné výši (zpravidla 40 hodin týdně). Dle výše uvedeného (oběma autory) by zaměstnance tato praxe mohla v určitých případech demotivovat k práci na částečný úvazek. Jedná se totiž, z pohledu zaměstnance, o poměrně nevýhodnou a nepříjemnou situaci.

Štang (2020, s. 89) uvádí, že dle údajů Eurostatu patří **Česká republika** ke státům s **nejnižším podílem zaměstnanců pracujících na částečný úvazek**. Autor též uvádí, že v České republice pracují na kratší pracovní úvazek pouze mladé ženy, matky malých dětí, nebo osoby se zdravotním postižením.

V Grafu 1 jsou zpracována data Eurostatu (2022) zobrazující procentuální zastoupení částečných úvazků v České republice v populaci od 15 do 64 let. Graf 1 ukazuje procentuální zastoupení v rámci všech pracovních úvazků, procentuální zastoupení částečných úvazků u žen a procentuální zastoupení částečných úvazků u mužů, a to v rozmezí let 2011 až 2020.

Graf 1 Vývoj procentuálního zastoupení částečných úvazků v ČR v letech 2011–2020



Zdroj: Eurostat (2022)

Z dat Eurostatu lze vyvodit, že se v České republice od roku 2011 do roku 2020 významně nezvýšil podíl částečných úvazků a nepřiblížil se k průměrným hodnotám v rámci Evropské unie. Pro srovnání, v roce 2020 byly průměrně v EU částečné úvazky celkově zastoupeny 18,2 %, u žen 29,7 % a u mužů 8,4 %; v ČR to bylo celkově 5,7 %, u žen 9,9 % a u mužů 2,4 %.

Jak uvádí Jouza (2019), Zákoník práce většímu zastoupení částečných úvazků nebrání. Sebelepší právní předpisy nám k rozšíření částečných pracovních úvazků nepomohou. K tomu bude dle autora potřeba přijmout řadu dalších opatření, zejména v ekonomické a daňové oblasti, jako je tomu v řadě zemí Evropské unie. Nejčastější formou podpory zaměstnavatelů i zaměstnanců, kteří zvolí tento způsob zaměstnávání, jsou vládní programy nebo opatření podporující rozvoj částečných úvazků pomocí finančních pobídek. Jsou to např. úlevy na daních (Velká Británie), snížení příspěvků na sociální zabezpečení (Francie, Belgie) nebo přímé dotace zaměstnavatelům nebo zaměstnancům. Tyto programy jsou v uvedených zemích často cílené na různé skupiny pracovní síly.

2.2.5 Flexibilní úprava pracovní doby a její podoby

Pružná pracovní doba

Pravidla pružné pracovní doby jsou uvedena v § 85 odst. 1–6 Zákoníku práce. Pružné rozvržení pracovní doby zahrnuje časové úseky **základní** a **volitelné pracovní doby**, jejichž začátek a konec určuje zaměstnavatel. V základní pracovní době musí být zaměstnanec přítomen na pracovišti, ale v rámci volitelné pracovní doby si zaměstnanec sám volí začátek a konec pracovní doby a celková délka směny nesmí přesáhnout 12 hodin. Zákoník práce zmiňuje i některé situace, kdy se rozvržení pružné pracovní doby neuplatní (např. v době dovolené, při pracovní cestě a další). Zavedení a podmínky pružné pracovní doby mohou být dle Hůrky et al. (2020a, s. 200) uvedeny ve vnitřním předpisu zaměstnavatele nebo upraveny v kolektivní, pracovní či jiné smlouvě. **Zaměstnavatelé mohou pracovní dobu volně rozvrhovat** dle svých provozních potřeb; v některých dnech mohou udělat kombinaci volitelná – základní – volitelná

– základní, v některých dnech volitelná – základní nebo naopak základní – volitelná pracovní doba.

Při pružném rozvržení pracovní doby musí být dle Palíškové (2021, s. 202) průměrná týdenní pracovní doba naplněna ve **vyrovnávacím období**. Vyrovnávací období může být dlouhé až 52 týdnů, pokud je to ovšem uvedeno v kolektivní smlouvě. Zpravidla se však jedná o vyrovnávací období týdenní či měsíční. V praxi to dle autorky znamená, že si zaměstnanec může v rámci vyrovnávacího období libovolně volit kratší a delší pracovní dny. Pružná pracovní doba tak umožňuje zaměstnancům větší flexibilitu a zvyšuje jejich spokojenost v oblasti sladění pracovního a osobního života.

Koubek (2015, s. 349, 350) uvádí, že pružná pracovní doba může zlepšit motivaci pracovníků. Pro zaměstnance (dle Koubka zejména pro matky s malými dětmi) může být velkou výhodou, že není postihován za pozdní příchody do práce a má možnost si zařídit osobní záležitosti bez nutnosti žádosti o uvolnění z práce.

Někteří autoři v souvislosti s pružnou pracovní dobou zmiňují i podobný institut, tzv. **klouzavý pracovní rok**. Urbancová (2015, s. 84) uvádí, že klouzavý pracovní rok je ekvivalentem pružné pracovní doby vztahený na kalendářní rok. V průběhu roku tak zaměstnanec pracuje v některých měsících více a v některých méně.

Konto pracovní doby

Hůrka et al. (2020a, s. 202) konto pracovní doby definuje jako specifické rozvržení pracovní doby, během kterého **zaměstnanec nemá právo na přidělování práce** v rozsahu stanovené týdenní pracovní doby a po celou dobu je odměňován stálou (paušální či garantovanou) mzdou. Zaměstnanci je během konta pracovní doby **přidělována práce dle potřeb zaměstnavatele** a odpracovaná doba se mu společně s jeho dosaženou mzdou zúčtovává až po skončení sjednaného/stanoveného **zúčtovacího období**. Zúčtovací období může být (pokud je tak stanoveno v kolektivní smlouvě) až 52 týdnů. Autoři dále uvádí možné formy zavedení konta pracovní doby, tedy vnitřní předpis (u zaměstnavatele, u něhož nepůsobí odborová organizace) nebo kolektivní smlouvu.

Šubrt (2021, s. 29) spatřuje smysl konta pracovní doby v možnosti vyrovnávat období, v nichž má zaměstnavatel větší potřebu práce, obdobími, kdy je tato potřeba podprůměrná. Konto pracovní doby se uplatňuje zejména s ohledem na výkyvy v poptávce, a tudíž odbytu firmy. Konto tak může uplatnit jen zaměstnavatel, který odměňuje mzdou, nikoliv platem (**veřejný sektor je z tohoto institutu dle § 86 odst. 2 Zákoníku práce vyloučen**). Hůrka et al. (2020b, s. 180) ovšem soudí, že využití konta pracovní doby klade na zaměstnavatele poměrně vysoké nároky. Musí povinně vést tzv. **účet pracovní doby** a **účet mzdy zaměstnance**. Zaměstnanec má nárok na tzv. **stálou mzdu** – tato mzda činí nejméně 80 % jeho průměrného měsíčního výdělku ve vyrovnávacím období za jednotlivé měsíce.

Z hlediska zaměstnavatele se dle Hůrky et al. (2020a, s. 202) jedná o nejvíce flexibilní formu rozvržení pracovní doby. Zaměstnanci je během konta přidělována práce podle potřeb zaměstnavatele a odpracovaná doba se mu společně s jeho dosaženou mzdou zúčtovává až po skončení sjednaného vyrovnávacího období.

Stlačený pracovní týden

Štang (2020, s. 182) zmiňuje, že v souladu se Zákoníkem práce a základními principy pracovního práva je možné, aby se zaměstnavatel a zaměstnanec dohodli i na jiné úpravě pracovní doby, než jakou zákon explicitně obsahuje. Za vhodné řešení pro sladění pracovního a soukromého života zaměstnanců je, v souladu s výše uvedeným, považována jedna z forem umožňujících zkrátit pracovní týden ve prospěch zaměstnance, tedy tzv. stlačený pracovní

týden. Dle autora se v zahraničí jedná o poměrně známý institut. Stlačený pracovní týden spočívá v tom, že zaměstnanec **odpracuje stanovenou nebo sjednanou týdenní pracovní dobu za méně pracovních dnů**. Ve srovnání se zaměstnanci, jejichž stanovená týdenní pracovní doba 40 hodin je rozložena do pěti pracovních dnů, odpracuje stejný počet hodin, ale za méně dnů. Autor dále zdůrazňuje, že délka jedné směny nesmí přesáhnout 12 hodin (§ 83 Zákoníku práce). Z těchto důvodů je možné stanovenou týdenní pracovní dobu fakticky **zkrátit na čtyři dny**.

Výhodou stlačeného pracovního týdne je dle Štanga (2020, s. 183) pro zaměstnance to, že má jeden den v týdnu volný. Jako možnou nevýhodu autor zmiňuje, že výkon práce po dobu čtyř dnů po 10 hodinách je, v závislosti na druhu vykonávané práce, náročný psychicky, fyzicky nebo obojí. Stlačený pracovní týden může být dohodnut také u pracovních poměrů s kratší pracovní dobou.

Dle Pavelky (2013, s. 29) lze za podobnou úpravu pracovní doby považovat práci na 9 pracovních dní ve dvou týdnech.

2.2.6 Zvláštní případy pružných pracovních režimů

Sdílené pracovní místo

Pališková (2021, s. 203) uvádí, že s platností od 1. 1. 2021 byl novelou Zákoníku práce do našeho právního řádu začleněn zcela nový institut, tedy sdílené pracovní místo (§ 317 Zákoníku práce), označovaný také jako **job-sharing**. Dle Hůrky et al. (2020b, s. 193) má tento nový institut umožnit mj. lepší sladění pracovního a rodinného života. Jako sdílení pracovního místa autor popisuje situace, kdy dva nebo více zaměstnanců sdílí jedno pracovní místo s tím, že se v rozsahu svého pracovního úvazku střídají při výkonu práce tak, aby pracovní místo bylo v pracovní době obsazeno jedním z nich. **O jednu pracovní pozici s konkrétní pracovní náplní se tedy dělí dva či více zaměstnanců**. Podmínkou využití sdíleného pracovního místa je, aby se jednalo o zaměstnance v pracovním poměru se stejným druhem práce a sjednanou kratší pracovní dobou. Další podmínkou využívání sdíleného pracovního místa je existence individuální dohody mezi zaměstnavatelem a každým dotčeným zaměstnancem. Autor dále uvádí, že zaměstnanci zařazení na sdíleném pracovním místě jsou povinni předložit zaměstnavateli společný **rozvrh pracovní doby**. Pališková (2021, s. 204) dodává, že zaměstnanci si na základě dohody se zaměstnavatelem sami rozvrhují pracovní dobu do směn po vzájemné dohodě, aby každý z nich na základě společného rozvrhu pracovní doby naplnil průměrnou týdenní pracovní dobu, a to nejdéle ve 4týdenním **vyrovnávací období**. Souhrn délky týdenní pracovní doby zaměstnanců na jednom sdíleném pracovním místě nesmí překročit délku stanovené týdenní pracovní doby.

Sdílení pracovního místa dle Koubka (2015, s. 350) poskytuje zaměstnanci příležitost relativně volně si uspořádat svou pracovní dobu a disponovat svým časem. Nevýhodou je to, že pracovníci sdílející pracovní místo uzavírají smlouvu společně a společně se zavazují, že zabezpečí práci na tomto pracovním místě. Často přitom zapominají, že si vlastně budou muset napracovat svou pracovní neschopnost pro nemoc či úraz i svou dovolenou. Organizace v těchto případech jen málokdy do smlouvy vtělí klauzuli respektující to, že pracovník nesmí být nucen si svou pracovní neschopnost nebo dovolenou plánovat. Dle autora organizování pracovní doby může vést i ke konfliktu mezi pracovníky sdílejícími pracovní místo, přináší také riziko menší stability této skupiny a častější změny smlouvy. Zaměstnavateli to dle autora nepřináší žádné zvláštní výhody oproti práci na částečný úvazek. Na straně jedné je dle Štanga (2020, s. 102) institut sdíleného pracovního místa vnímán jako moderní nástroj, jenž by měl, zejména ženám pečujícím o rodinu, napomoci sladit práci a rodinný život, například postupným nástupem do zaměstnání. Na straně druhé má sdílené pracovní místo i určitá negativa. Možná

nedisciplinovanost zaměstnanců může vést ke zvýšené zátěži zaměstnavatele a v případě nekvalitních výsledků práce je pro něj pak obtížnější určit, který ze zaměstnanců za negativní výsledek odpovídá. Možná i na základě těchto skutečností je dle autora sdílené pracovní místo **zatím neatraktivní flexibilní formou zaměstnávání**. Využívání sdíleného pracovního místa jako jedné z forem flexibilní formy práce je v České republice málo časté – častěji jsou využívány jiné flexibilní formy práce.

Home office

V odborné i jiné literatuře pro tuto formu práce užívá celá řada názvů – **práce na dálku, práce z domova, home office, distanční práce, mobilní práce**. Dle Kyzlinkové (2020, s. 14) je tato forma organizace práce svázána nejen s domácím prostředím, ale lze ji díky rozvoji informačních a komunikačních technologií a celkové proměně charakteru práce vykonávat prakticky kdekoliv.

Dle Hůrky et al. (2020b, s. 191) je zřejmé, že se využívání home office nehodí pro všechny profese, ale nachází uplatnění pouze u zaměstnání s jistou mírou nezávislosti. Za tzv. plnohodnotnou práci z domova dle § 317 Zákoníku práce je v aplikační praxi považován model, kdy zaměstnanec, který nepracuje na pracovišti zaměstnavatele, vykonává sjednanou práci **v pracovní době, kterou si sám rozvrhuje**. Šubrt (2021, s. 125) k tomuto doplňuje, že pokud by zaměstnanec měl pracovat v zaměstnavatelem pevně daných směnách, šlo by o běžný režim pracovní doby s jediným rozdílem, že by zaměstnanec nepracoval na pracovišti zaměstnavatele, ale na jiném místě.

Hůrka et al. uvádí (2020b, s. 192), že výhoda rozvrhovat si sám pracovní dobu je vyvážena několika nevýhodami. Mezi tyto nevýhody autor zahrnuje např. to, že zákon nepřiznává (ve vztahu ke dnům, kdy si zaměstnanec rozvrhuje pracovní dobu v režimu práce z domova) nárok na náhradu mzdy z důvodu přerušení práce způsobené nepříznivými povětrnostními vlivy. Dále zákon vylučuje právo zaměstnance na náhradu mzdy při některých důležitých osobních překážkách v práci na straně zaměstnance (např. při vyšetření nebo ošetření ve zdravotnickém zařízení). Zaměstnanec tedy musí ve zmíněných situacích rozvrhnout pracovní dobu mimo tyto překážky. Dále zákon vylučuje práva zaměstnanců na kompenzaci (příplatek nebo náhradní volno) za práci přesčas a práci ve svátek. Sjednání režimu práce z domova dle Hůrky et al. (2020b, s. 193) předpokládá nezbytnou míru důvěry a loajality zaměstnance, tedy vědomí, že režim práce z domova nebude zaměstnancem vědomě zneužíván například rozvrhováním pracovní doby na noční dobu nebo na víkendy za účelem získání vyšší mzdové kompenzace (příplatky za práci v noci a o víkendu zaměstnanci přísluší).

Výhodou práce z domova je dle Palíškové (2021, s. 203) možnost flexibilního rozvržení času a úspora času na dojíždění. Pro zaměstnavatele přináší home office úsporu nákladů. Mezi hlavní nevýhody patří sociální izolace, nižší efektivita komunikace a rizika spojená s dodržováním bezpečnosti práce. Distanční práce méně vyhovuje extrovertům, kteří potřebují kontakt s kolegy. Není vhodná ani pro juniorní zaměstnance, kteří nově nastoupili do firmy a nemají potřebné odborné znalosti. Podobně hovoří i Dvořáková (2012, s. 172), která jako hlavní motiv zaměstnavatelů pro zavádění distanční práce uvádí snížení režijních nákladů, zvýšení produktivity práce, snížení počtu pracovních neschopností. Jako nevýhody pro zaměstnavatele autorka uvádí dodatečné náklady spojené s technologickou přípravou a ochranou dat. Z pohledu zaměstnance pak mezi výhody autorka řadí zejména časovou suverenitu, ale na druhou stranu jako velkou nevýhodu autorka vidí sociální izolaci. Distanční práce dle Koubka (2015, s. 350) přináší pracovníkovi výhodu v tom, že ušetří čas, který by věnoval na dojížděku či docházku na pracoviště, ušetří např. i výdaje za dopravu. Výhodou je pak i práce z pohodlí domova a možnost současně zabezpečovat chod rodiny a domácnosti. Nevýhodou je to, že zpravidla hradí část režijních nákladů (např. osvětlení, náklady na topení, a další). Zaměstnanec dle

Koubka ztrácí bezprostřední kontakt s pracovištěm a se spolupracovníky, často se k němu nedostanou důležité informace. Nadřízení mají často pocit, že nemají dostatečnou kontrolu nad prací zaměstnance a mívají tendenci hodnotit výkon distančního pracovníka hůře.

Pališková (2021, s. 203) uvádí, že před **epidemii koronaviru** byl přístup zaměstnavatelů k práci na dálku velmi rozdílný, ale právě v „koronavirové“ době se home office osvědčil. Rychlý přechod do domácího prostředí a na online platformy snížil dopady epidemické situace na ekonomickou činnost firem. Kyzlinková k tomu dodává (2020, s. 10 a 14), že před pandemií Covidu-19 byla práce na dálku považována na určitou formu zaměstnaneckého benefitu, ale během pandemie se markantně rozšířila a vnímání práce z domova se posunulo směrem k běžné organizační formě.

2.3 Work-life balance

Pracovní a rodinný život jsou dle Halířové (2014, s. 9) stěžejními aspekty života každého člověka v moderní společnosti. V běžném životě výkon výdělečné činnosti, tedy **profesní sféra**, a čas strávený se svými blízkými, **soukromá sféra**, tvoří podstatnou náplň existence člověka. Autorka dále uvádí, že obě tyto sféry zaujímají své nezanedbatelné místo a mají v něm vymezený prostor, a proto jejich skloubení bývá často problematické. Klímová Chaloupková (2013, s. 8) doplňuje, že **koncept rovnováhy** mezi pracovním a soukromým životem předpokládá, že každá z rolí, kterou jedinec zastává, klade určité nároky a vyžaduje určitý čas a energii. Rovnováha je dle autorky dosažena tehdy, pokud jedinec vnímá své zapojení do různých oblastí života a role, které v těchto oblastech zastává, jsou vzájemně kompatibilní. Maříková (2015, s. 20) definuje work-life balance, tedy sladování či harmonizaci pracovního, rodinného a osobního života, jako stav přijatelné míry dělby času, energie a pozornosti mezi placenou prací (povinnostmi v zaměstnání), neplacenou prací (prací v domácnosti spolu s péčí o závislé členy rodiny) a volným časem jedince.

Opatření ke sladování pracovního a soukromého života zahrnují dle Maříkové (2015, s. 20) ta, která **umožňují opuštění trhu práce z důvodu rodičovství**, tj. v ČR mateřskou a rodičovskou dovolenou, dále finanční dávky a daňové úlevy, které kompenzují ztrátu příjmu v době péče o dítě a náklady na péči o dítě. Dále mezi tato opatření dle autorky patří **flexibilní formy zaměstnávání** v podobě flexibilního uspořádání pracovní doby a místa výkonu práce spolu s dny pracovního volna pro rodinné účely, **služby zajištění péče o dítě** (zejména v předškolním věku) a **legislativní ochrana pečujících osob pracujících na trvalý pracovní poměr** (viz ošetřovné, služební cesta, úprava pracovní doby, zahrnutí možných rizik některých zaměstnání pro těhotné a kojící matky apod.).

Formánková (2015, s. 8) se zabývá problematikou sladování práce, osobního a rodinného života z firemního úhlu pohledu a uvádí, že se jedná o otázku diskutovanou již desetiletí. Přesto bohužel mnoho firem a organizací nechává otázku podpory pečujících osob a osob se specifickými potřebami stále zcela na státu. Na druhou stranu se dle autorky objevuje stále více těch, které si význam sladění práce, rodinného a osobního života uvědomují, neboť spokojenost v oblasti práce, soukromého života a kariéerního rozvoje představuje jednu z hlavních ingrediencí úspěšného fungování organizace. Úspěšné sladění zmíněných dvou sfér je jedním ze základních předpokladů životní spokojenosti a jednou z hlavních charakteristik dobrých pracovních podmínek. Mezi **firemní opatření** na podporu sladování pracovního a osobního života zahrnuje Boháčová (2012, s. 22–53) jednak **podporu péče o děti a další blízké osoby**. Tam zahrnuje firemní školku či jesle, zajištění místa pro děti zaměstnanců v jiných zařízeních předškolní péče, příspěvek na hlídání, poradenství k péči o závislé členy rodiny, rodinný koutek na pracovišti, přestávky ke kojení a prostor pro kojící matky, přístup dětí na pracoviště, příspěvek na péči o závislé členy rodiny, ošetřovné a podporu řešení rodinných situací

zaměstnancem. Dále autorka zmiňuje **čas na práci**, pod což podřazuje různé flexibilní formy práce s ohledem na úpravu pracovní doby či místo výkonu práce.

2.3.1 Work-life balance a flexibilní pracovní úvazky

Prvky flexibility v pracovním režimu mohou u zaměstnanců dle Armstronga (2021, s. 372) snižovat absenci, podporovat psychickou pohodu a zlepšovat zvládání stresu. Tyto režimy mohou dle autora přilákat nové talenty, zejména s ohledem na měnící se očekávání zaměstnanců a důraz na sladování profesního a osobního života. Možnost využívat flexibilních forem práce je pro zaměstnance často rozhodující okolností, proč setrvat ve stávajícím zaměstnání. Podobně hovoří i Koubek (2015, s. 351). Uvádí, že nabídka široké škály různých pracovních režimů zvyšuje pracovní atraktivitu organizace, zvyšuje efektivnost získávání pracovníků, přispívá ke stabilitě pracovníků v organizaci a ke zlepšování pracovních vztahů. Nabídka prací různých pracovních režimů dle autora umožňuje organizaci využívat pracovní schopnosti i těch skupin lidí, kteří z různých důvodů nemohou nebo nechťejí pracovat v běžném pracovním režimu. Armstrong (2020, s. 594) dále uvádí, že **politika dosahování work-life balance** by měla vyjadřovat záměr organizace umožňovat zaměstnancům flexibilnější úpravu jejich pracovního režimu, aby mohli dosahovat uspokojivější rovnováhy mezi svými aktivitami v práci a mimo ni. Měla by např. vymezit pravidla pro specifickou úpravu pracovního režimu, jako je pružná pracovní doba, zkrácený pracovní týden, smlouva sjednaná s ohledem na trvání školního roku, práce z domova, zvláštní dovolená pro rodiče a opatrovníky, přerušení kariéry nebo různé druhy péče o dítě. Dle Koubka (str. 343) lze záležitosti úpravy pracovní doby a pracovního režimu zahrnout do nejširšího pojetí **péče o pracovníky**. Zaměstnavatelé si dle něj stále více uvědomují, že jejich úspěšnost a konkurenceschopnost je v rozhodující míře závislá na pracovnících a jejich schopnostech, motivaci a pracovním chování, spokojenosti a vztahu k zaměstnavateli, a že je tedy nutné jim věnovat náležitou péči. Stále šířeji koncipovaná péče o pracovníky se dle něj stává nezbytnou součástí moderní personální práce. Péče o pracovníky je dle autora vedle odměňování tou oblastí personální práce, která je nejčastěji pracovníky či potenciálními pracovníky používána k porovnávání organizace s organizacemi jinými.

2.3.2 Work-life balance pohledem pracujících žen s malými dětmi

Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky (dále „MPSV“) (2017, s. 17) uvádí, že skupina se zvýšeným nárokem a poptávkou po sladování pracovní a osobní sféry jsou ženy s malými dětmi. Podobně hovoří i Halířová (2014, s. 10); období, kdy dochází k obtížnému sladování životních sfér (profesní a osobní) je především doba, kdy zaměstnaná žena plní své mateřské poslání a pečuje o malé dítě. V naší společnosti dle autorky stále ve většině rodin převažuje **role žen jako hlavních pečovatelek** o děti a chod domácnosti, a proto je harmonizace rodinného a profesního života právě u nich daleko obtížnější než u mužů. To potvrzuje i Kuchařová (2020, s. 110), která uvádí, že podíl otců na rodičovské dovolené i otců pobírajících rodičovský příspěvek se dlouhodobě drží na zanedbatelné úrovni necelých 2 %. Halířová (2014, s. 10) dále uvádí, že role manželky, hospodyně a pečovatelky o děti, kterou na sebe žena poměrně na dlouhou dobu přebírá, se často dostává do konfliktu s její rolí pracující ženy v období návratu na trh práce. Péče a výchova dětí, jak uvádí autorka, je činností plnohodnotně srovnatelnou s výkonem práce, a to svou intenzitou, náplní i náročností.

Chládková (2020, s. 394) v souvislosti se skupinami obtížně sladujícími work-life balance zmiňuje **zvláštní (zákonné) pracovní podmínky některých zaměstnanců**. Mezi tyto zaměstnance patří na základě Zákoníku práce zaměstnanci pečující o dítě mladší než 15 let, těhotná zaměstnankyně nebo zaměstnanec, který sám dlouhodobě pečuje o osobu závislou na pomoci jiné osoby. Tito zaměstnanci mají dle § 241 Zákoníku práce mj. **nárok na kratší**

pracovní dobu nebo jinou vhodnou úpravu stanovené týdenní pracovní doby. Zmíněný nárok ovšem musí být z jejich strany uplatněn, musí tedy zaměstnavatele o vhodnou úpravu požádat. Zaměstnavatel je povinen jim vyhovět až na situace, kdy mu brání vážné provozní důvody². Dále Zákoník práce zakazuje práci přesčas těhotných žen a zaměstnanců/zaměstnankyň pečujících o dítě mladší než 1 rok. Zaměstnavatel je také povinen při zařazování zaměstnanců do směn přihlížet též k potřebám zaměstnanců/zaměstnankyň pečujících o děti.

O systému **rodinné politiky** ve vztahu k rodičovství a skupinám výše zmíněným Bičáková (2015, s. 7) hovoří jako o štědrém systému podpory rodin, které se starají o malé děti do tří nebo čtyř let věku. Tento systém se dle autorky skládá zejména ze tří částí: **ochranná doba pro návrat do zaměstnání, peněžité pomoci v mateřství a rodičovský příspěvek**. Ochranná doba garantuje rodičům pečujícím o děti do tří let věku možnost návratu do předchozího zaměstnání. Materiální podporu rodičům pečujícím o malé děti pak zajišťuje peněžité pomoci v mateřství a rodičovský příspěvek. Kromě těchto opatření cílených na podporu rodičů s nejmenšími dětmi uvádí autorka další benefity pro rodiny s dětmi, a to především dvě dávky státní sociální podpory (specificky cílené na nízkopříjmové rodiny) – **přídavek na dítě a porodné**. Mezi tzv. zákonné důležité osobní překážky na straně zaměstnance (z důvodu péče o dítě) lze dle Zákoníku práce (§ 191) považovat mateřskou dovolenou, rodičovskou dovolenou a ošetřování či péči o dítě mladší 10 let.

Zaměstnanost žen s malými dětmi

V zaměstnanosti žen se v ČR nadprůměrně **silně projevuje vliv mateřství**³. Formánková (2015, s. 14) uvádí, že Česká republika je zemí s jedním z nejvyšších dopadů mateřství na zaměstnanost žen v celé EU. Zaměstnaných matek s dětmi mladšími 15 let je v České republice pouhých 59 %. Ve srovnání s dalšími státy Evropy je zaměstnanost matek dětí mladších 15 let nižší než v ČR v evropském srovnání již jen v Irsku, Řecku, Itálii, Maďarsku a na Maltě. Toto potvrzuje také MPSV (2020, s. 14), které uvádí, že Česká republika, patří v evropských zemích k těm s **nejdelší rodičovskou dovolenou**, což ovšem v konečném důsledku snižuje zaměstnanost žen i jejich následné výdělků a kariérní postup. Nižší platy se pak projevují i na nižších starobních důchodech žen ve srovnání s muži. MPSV dále uvádí (2020, s. 15), že zaměstnanost českých žen, které mají dítě ve věku do tří let, se pohybuje na úrovni 20 %. Gebicka (2018, s. 1–2) uvádí, že v České republice je jeden z nejvelkorysejších systémů rodičovské dovolené v Evropě. Matky mohou čerpat až čtyři roky dovolené (mateřské a rodičovské), spojené s vyplácením příspěvku v mateřství a rodičovství. První tři roky mají **garantované pracovní místo** v předchozím zaměstnání. Dle autorky tento systém umožňuje matkám trávit čas se svými dětmi, zároveň je ale na velmi dlouhou dobu vzdaluje trhu práce. V okamžiku návratu na pracovní trh se ženy potom často potýkají se ztrátou velké části pracovního lidského kapitálu a pracovních návyků. To může být jedním z důvodů, proč je mezi českými ženami a muži druhý největší rozdíl ve výši platů v Evropské unii (v roce 2016 vydělávaly české ženy průměrně o 22 % méně než muži). MPSV (2020, s. 15) zmiňuje důvody, které za tímto propadem zaměstnanosti žen mohou stát. Jedná se na jedné straně o vůli matek být se svými dětmi v prvních letech života „na plný úvazek“ a na druhé straně **nedostatek dostupné péče v předškolních zařízeních** a také **nedostatek možností práce na zkrácený úvazek**. Mezi příčinami nízké zaměstnanosti žen uvádí Žáková (2015, s. 36) taktéž nedostatek mateřských škol a jeslí. Bičáková jako jedno hlavních zjištění své studie (2015, s. 5) uvádí, že vysoká míra nezaměstnanosti u žen s malými dětmi je důsledkem několikaleté rodičovské

² K vážným provozním důvodům se vyjádřil Nejvyšší soud např. ve svém judikátu ze dne 17. 12. 2003, sp. zn. 21 Cdo 1561/2003, kdy tvrdí, že vážný důvod je dán pouze v případě, že by vzhledem ke kratší pracovní době oprávněného zaměstnance byl znemožněn, narušen nebo vážně ohrožen řádný provoz.

³ O tom hovoří např. MPSV ve své Koncepci rodinné politiky (2017, s. 16–17).

dovolené, která často přesahuje i tříletou ochrannou dobu návratu do zaměstnání. Také dle Bičákové (2015, s. 18) v České republice **chybějí instituty usnadňující ženám sladit práci a rodinu**. Konkrétně se jedná o velmi omezené možnosti práce na částečný úvazek, zaměstnání s flexibilní pracovní dobou či možnost práce z domova. K rozhodnutí žen s malými dětmi zůstat doma přispívá také nedostatek finančně dostupných zařízení péče o děti mladší tří let. Dlouhé rodičovské dovolené tak mohou být do jisté míry nedobrovolné a představují velmi **významné plýtvání lidskými zdroji**. České ženy dosahují dnes vyššího vzdělání než muži a v počátcích své kariéry jsou často stejně úspěšné, avšak dlouhodobé přerušení kariéry z důvodu péče o děti vede ke ztrátě kvalifikace a zastarávání lidského kapitálu žen, což znamená významné ekonomické ztráty ve formě nižších příjmů domácnosti, odvedených daní a pojistného, ale také dlouhodobého snížení produktivity a pravděpodobnosti kariérního postupu žen.

Dle Bičákové (2020, s. 11) stojí ženy s malými dětmi před nelehkou volbou, zda zůstat s dítětem déle doma, nebo zda se vrátit do zaměstnání. Volba každé ženy závisí na jejích preferencích, schopnostech, postavení a situaci na trhu práce a na nastavení rodinné politiky, která svými opatřeními do rozhodování žen vstupuje. O časování a formě **návratu na trh práce** po rodičovské dovolené se ženy dle Kuchařové (2020, s. 109) obvykle rozhodují podle více kritérií včetně zohlednění stávající ekonomické situace rodiny nebo s ohledem na možnosti vzájemné pomoci v širší rodině. Velký vliv zde mívají, vedle bariér na trhu práce, preference ohledně rodičovské péče o děti nebo profesní aspirace rodičů. Autorka dále uvádí (2020, s. 112), že matky se po rodičovské dovolené převážně vrací do zaměstnání na plný úvazek, ale nebývá to projevem jejich preferencí. Dle Janečkové (2013, s. 72) jsou výše úvazku a forma zaměstnání žen bezprostředně po rodičovské dovolené závislé z velké části na podmínkách platících obecně pro profesi dotyčné ženy a obor vykonávaného zaměstnání. Dle autorky se ale ukazuje nemalý vliv externích faktorů a přístupu zaměstnavatelů. Za jeden z efektivních předpokladů návratu k původnímu zaměstnavateli i obecně uspokojivého návratu do zaměstnání je považován **kontakt se zaměstnavatelem během rodičovské dovolené**. Obecně se dle autorky ale ukazuje, že zájem o tento kontakt je na obou stranách nevelký.

2.4 Metodika

Hlavním cílem této práce je nalézt a zformulovat doporučení pro konkrétní organizaci, tedy Českou spořitelnu, a.s. Zformulovaná doporučení mají vést ke zlepšení či zefektivnění využívání různých forem flexibility a souvisejících opatření podporujících work-life balance, a to zejména u skupiny zaměstnaných matek s malými dětmi. Dílčím cílem je zformulovat doporučení vedoucí k využití potenciálu pracovní síly matek malých dětí v souvislosti s jejich návratem do práce po mateřské/rodičovské dovolené.

Teoreticko-metodologická část práce byla s ohledem na cíl práce vypracována na základě rešerše odborné literatury, internetových a jiných odborných zdrojů. Teoretická část má charakter literární rešerše. Celá kapitola sestává ze 4 podkapitol, konkrétně úvodní kapitoly 2.1 pojednávající o druzích pracovních úvazků, následující kapitolou 2.2, která se zevrubně věnuje flexibilním pracovním úvazkům. Další subkapitola 2.3 se věnuje problematice work-life balance a její souvztažnosti s flexibilními pracovními úvazky, následně v druhé části subkapitoly je zacíleno na skupinu pracujících žen s malými dětmi. Poslední subkapitolou teoreticko-metodologické části je metodika celé práce.

V úvodu **analytické části** práce je představena Česká spořitelna a.s. a její stávající strategie související s flexibilními pracovními úvazky a s důrazem na zaměstnanecký work-life balance. Dále jsou popsány pracovní úvazky v rámci organizace a jejich zastoupení. Následuje samotné výzkumné šetření. K vypracování této části práce byl zvolen smíšený výzkum, tedy kombinace

kvalitativního výzkumu ve formě rozhovoru a kvantitativního výzkumu ve formě dotazníkového šetření. V rámci designu výzkumu byl jako první proveden rozhovor, na který navazoval kvantitativní výzkum formou dotazníkového šetření. Tento design výzkumu byl zvolen za účelem získání prvotních informací a podkladů pro kvantitativní šetření. Na základě získaných dat byly posléze zformulovány otázky do dotazníkového šetření.

Kvalitativní metoda formou **rozhovoru** byla zvolena z toho důvodu, že bylo potřeba jít do hloubky podstaty problému, ačkoliv tato metoda vykazuje značné limity a omezení; konkrétně se jedná o omezený počet respondentů, subjektivnost odpovědí či náročnost na zpracování dat. I přes nastíněné limity a omezení byla tato metoda zvolena jako nejvhodnější. Rozhovor proběhl začátkem března 2022 a byl veden s Diverzity manažerkou České spořitelny, a.s. (dále ČS, Spořitelna nebo Česká spořitelna), Petrou Ondrušovou. Paní Ondrušová byla oslovena na základě kontaktu poskytnutého HR oddělením České spořitelny, jakožto manažerka mající na starost a zaštiťující primárně diverzitu a flexibilitu v celé organizaci. Autorka měla předem připraveny tematické okruhy za účelem uskutečnění polostrukturovaného rozhovoru a v průběhu celého rozhovoru si dělala poznámky. Tyto poznámky byly posléze logicky a tematicky uspořádány a uveřejněny v rámci této práce. Jednalo se o cca 90minutový rozhovor v prostorách centrály České spořitelny na Praze 4. Hlavním cílem rozhovoru bylo zjistit, jaké je stávající pojetí flexibility v rámci České spořitelny, zejména s důrazem na zaměstnankyně České spořitelny (ženy – matky) s dětmi do 15 let věku, a jaké benefity se případně pojí s tématem sladování práce a rodiny. Dalším tématem rozhovoru byla strategie a vize České spořitelny související s tématem výše specifikovaným.

Dotazníkové šetření probíhalo na začátku dubna roku 2022, konkrétně v období 3.–14. dubna. Před samotným sběrem dat a oslovením respondentek byl proveden pilotní průzkum, jehož výsledkem bylo ověření formulace otázek, a na jehož základě bylo několik otázek přepracováno a lépe zformulováno.

Seznam respondentek s příslušnými kontaktními e-maily byl autorce poskytnut HR oddělením České spořitelny. S HR oddělením bylo dohodnuto, že autorka zaměstnankyně osloví ze svého pracovního e-mailu (e-mail ČS), poskytnutá osobní data použije pouze a jedině za účelem dotazníkového šetření a po uskutečnění dotazníkového šetření a jeho vyhodnocení budou data vymazána. Následné oslovení zaměstnankyň proběhlo formou e-mailu s průvodním textem k dotazníku a odkazem na externí platformu vyplnto.cz. Po celou dobu dotazníkového šetření bylo dbáno na etická hlediska a byl brán zřetel na anonymitu respondentek, kterou jim elektronické vyplňování zajišťovalo.

Výzkumná skupina sestávala ze zaměstnankyň České spořitelny, které využívají určitou formu pracovní flexibility a mají děti do 15 let věku. Tato skupina byla vybrána zejména s ohledem na osobní zkušenost autorky, která je sama matka malých dětí, dříve pracující v České spořitelně, toho času na rodičovské dovolené. Výběr výzkumné skupiny byl podpořen literární rešerší, ze které mj. vyplynulo, že právě pracující ženy s malými dětmi jsou skupinou se zvýšeným nárokem a poptávkou po sladování pracovní a osobní sféry. Vzhledem k obecně zanedbatelnému procentu otců na rodičovské dovolené v České republice a ke skutečnosti, že v České spořitelně dle paní Ondrušové (2022) nebyl v době rozhovoru ani jeden muž na rodičovské dovolené, nebyla uplatněna genderová korektnost a osloveny tak byly pouze ženy. 15 let jako hranice pro „malé děti“ byla zvolena zejména s ohledem na zákonnou povinnost zaměstnavatele poskytnout ženě s dětmi do 15 let věku odpovídající úpravu pracovní doby.

Celkem bylo osloveno 162 žen zaměstnaných napříč pobočkovou sítí v České republice, konkrétně z regionů interně rozdělených na Prahu, Jižní Moravu, Severní Moravu, Jihozápadní Čechy, Severozápadní Čechy a Východní Čechy. Oslovené ženy zastávaly pracovní pozice jako např. osobní bankéřky různé seniority, investiční či hypoteční specialistky nebo manažerky

(případně zástupkyně manažerek) poboček České spořitelny. Dotazník vyplnilo 57 žen, tudíž návratnost dotazníku byla 35procentní.

Dotazník sestával celkem z 23 otázek, které je možné rozdělit do 5 podskupin či témat. 3 otázky byly zaměřené na identifikaci respondentek s ohledem na počet a věk nejmladšího dítěte a region, ze kterého pochází. Další skupina otázek, celkem 7, mapovala období, kdy byly ženy na mateřské/rodičovské dovolené. Aktuálně využívané formy flexibility a různé benefity související s rodičovstvím tematicky obsahovalo dalších 6 otázek; dále byly zahrnuty otázky (celkem 3) zajímavější se o Českou spořitelnu a její vztah k rodičům s malými dětmi. Poslední skupina otázek (celkem 4) se zabývala sladováním práce a rodiny respondentek.

V dotazníku byly použity otázky uzavřené, polouzavřené i otázka otevřená; otázky s možností jedné odpovědi, ale i otázky s možností vícero odpovědí. V rámci několika otázek bylo zjišťováno určité rozpětí, zejména formou Likertovy škály. 22 otázek bylo povinných, jedna byla nepovinná.

Data, která vznikla na základě dotazníkového šetření, byla zpracována pomocí programu MS Excel a procentuální výsledky zaokrouhleny zpravidla na jedno desetinné místo.

Na základě výzkumného šetření je do poslední subkapitoly analytické části práce zpracováno **shrnutí výsledků a doporučení pro organizaci**.

3 Analytická část práce

Analytická část práce svým obsahem navazuje na literární rešerši v teoretické části práce a obsahuje celkem 4 subkapitoly. V první subkapitole je představena organizace, kde probíhal výzkum, tedy Česká spořitelna, a.s. Následující subkapitola specifikuje pracovní úvazky a jejich druhy, které jsou v organizaci zastoupeny. V další významné subkapitole je zpracován a vyhodnocen samotný smíšený výzkum sestávající z rozhovoru a dotazníkového šetření. Závěrečná subkapitola analytické části práce obsahuje doporučení pro organizaci vyplývající z výzkumného šetření.

3.1 Česká spořitelna, a.s.

Z informací uvedených ve všeobecné prezentaci o Finanční skupině České spořitelny (2022, s. 3–11) lze vyčíst, že Česká spořitelna je banka s nejdelší tradicí na českém trhu. V roce 1825 byla založena jako Spořitelna česká. Zásadními milníky v její historii bylo znárodnění malých spořitelen po únoru 1948 a následné založení (v roce 1967) jedné Státní spořitelny rozdělené v roce 1969 na Českou státní spořitelnu a Slovenskou státní spořitelnu. V roce 1991 se Česká spořitelna stala akciovou společností, jejíž 52% podíl prodal stát v roce 2000 rakouské ErsteBank. V roce 2018 se Erste Group Bank stala 100% akcionářem České spořitelny. Česká spořitelna oslaví v roce 2025 výročí 200 let od svého vzniku.

V prezentaci je dále uvedeno, že Česká spořitelna nabízí kompletní škálu bankovních produktů a služeb určených pro fyzické osoby, malé a střední podniky, města a obce a velké podniky. Česká spořitelna je největší bankou v České republice co do počtu klientů, kterých má okolo 4,5 milionu. V rámci České republiky má Česká spořitelna celkem 418 poboček. Vedle České spořitelny poskytují finanční služby i dceřiné společnosti Finanční skupiny Česká spořitelna; součástí této Finanční skupiny jsou např. Česká spořitelna – Penzijní společnost, Realitní společnost České spořitelny, REICO investiční společnost České spořitelny, Stavební spořitelna České spořitelny a mnohé další. K 31. 12. 2021 zastávala Česká spořitelna první pozici na bankovním trhu v oblasti počtu klientů (4,5 mil.), nových hypoték poskytnutých jednotlivcům (podíl 30 %), spotřebitelských úvěrů a úvěrů z kreditních karet (podíl 26 %), celkových vkladů klientů (podíl 22 %), trhu podílových fondů (podíl 26 %). Druhou pozici na trhu pak zastávala v tržním podílu celkového portfolia hypoték poskytnutých jedincům (podíl 27 %), celkových aktiv (podíl 19 %) a celkových úvěrů (podíl 22 %).

Na internetových stránkách bankaroku.cz (2022) lze dohledat, že v roce 2021 Česká spořitelna zvítězila v hlavní kategorii dvacátého ročníku Mastercard Banka roku 2021. Další úspěch lze najít na stránkách topzamestnavatele.cz (2022), kde se uvádí, že Česká spořitelna zvítězila také v anketě Top Zaměstnavatelé roku 2022, a to konkrétně v oblasti bankovníctví a finance. Další úspěchy uvádí přímo Česká spořitelna ve své všeobecné prezentaci (2022, s. 11), tedy že Česká spořitelna se stala nejúspěšnější bankou v roce 2021 v rámci ocenění Zlatá koruna a získala nejvíce ocenění (4 Zlaté koruny, 2 Stříbrné koruny, 3 Bronzové koruny).

Česká spořitelna je signatářem Charty Diverzity, která na svých stránkách uvádí (2022b), že pomáhá firmám nastavovat, měřit a rozvíjet principy trvale udržitelného byznysu a mezi jejími hlavními činnostmi se řadí mimo jiné podpora rodičů v práci či flexibilita v práci. V rámci své činnosti také Charta Diverzity zaštiťuje každoroční konferenci Matky a otcové vítání, která se pravidelně koná v prostorách České spořitelny a Česká spořitelna a její zástupci se konference účastní jakožto speakeri.

Česká spořitelna (2022) na svých stránkách (formou reklamních banerů pak i na jiných místech v online prostoru⁴), s ohledem na work-life balance svých zaměstnanců silně akcentuje nadstandardní počet dní volna, tedy 42 ročně. Zaměstnavatel v soukromém sektoru má dle § 212 Zákoníku práce v kalendářním roce povinně poskytnout zaměstnanci nejméně 4 týdny dovolené, což odpovídá minimálně 20 volným dnům ročně.

3.2 Druhy pracovních úvazků v České spořitelně, a.s.

Z rozhovoru (2022) a informací poskytnutých autorce Petrou Ondrušovou, manažerkou diverzity České spořitelny, vyplývá, že v České spořitelně aktuálně pracuje celkem 9 800 osob, z toho cca v 60 % se jedná o zaměstnankyně – ženy. Česká spořitelna dle Petry Ondrušové zaměstnancům nabízí možnost využití široké škály flexibilních forem zaměstnávání zejména částečný úvazek, pružnou pracovní dobu, home office či sdílené pracovní místo.

Na zkrácený či částečný úvazek pracuje dle Petry Ondrušové v České spořitelně téměř 850 zaměstnanců, tedy necelá desetina ze všech zaměstnanců banky. Z těchto zaměstnanců pracujících na částečný úvazek pracuje 429 z nich v pobočkové síti banky (jedná se zejména o pozice osobní bankéř, specialista klientského centra nebo specialista zákaznických služeb). Zaměstnanci nejčastěji využívaný zkrácený úvazek je čtyřpětinový (4denní pracovní týden), následovaný třičtvrtěním (6hodinová denní pracovní doba) nebo také 90% úvazkem. Poloviční úvazek je v tomto ohledu až na 4. místě co do počtu uzavřených smluv. 90 % zaměstnanců pracujících ve Spořitelně na zkrácený úvazek jsou ženy, většinou z nich je mezi 30–49 lety; 80 % zaměstnanců pracujících na zkrácený úvazek jsou rodiče.

Česká spořitelna aktuálně na svých stránkách (2022) nabízí přes 300 pracovních pozic v rámci celé České republiky, přičemž zkrácený úvazek či brigáda (formou dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr) jsou nabízeny pouze u 10 z nich; konkrétně je nabízen 1 částečný úvazek a 9 brigád.

3.3 Výzkumné šetření a jeho vyhodnocení

Výzkumné šetření probíhalo v průběhu března a dubna 2022 a bylo smíšené. Sestávalo z kvalitativní a kvantitativní části, tedy rozhovoru a dotazníkového šetření. První část této subkapitoly bude věnována rozhovoru, druhá část dotazníkovému šetření a jeho detailnímu rozboru.

3.3.1 Rozhovor

Rozhovor, jako součást výzkumu zastupující jeho kvalitativní část, byl, co se týče časové posloupnosti, uskutečněn jako první. HR oddělení České spořitelny bylo kontaktováno autorkou této práce za účelem navázání spolupráce. HR oddělení jako osobu zodpovědnou za téma flexibility, diverzity, návratu maminek do zaměstnání a všeho souvisejícího označilo Petru Ondrušovou a autorku s ní propojilo. Na základě tohoto propojení autorka paní Ondrušové představila konkrétnější obrysy spolupráce. Paní Ondrušová se spoluprací souhlasila a na to konto byl domluven společný rozhovor a dále i oslovení vybraných zaměstnankyň České spořitelny formou dotazníku.

Za účelem uskutečnění polostrukturovaného rozhovoru byly autorkou předem připravené tematické okruhy rozhovoru. Mezi tyto tematické okruhy bylo zahrnuto téma popisu pozice paní Ondrušové v rámci Spořitelny, téma spolupráce se zaměstnankyněmi České spořitelny, které jsou na mateřské/rodičovské dovolené, téma návratu těchto žen zpět do práce, téma

⁴ Viz např. LinkedIn profil společnosti <https://www.linkedin.com/company/ceska-sporitelna/mycompany/verification/>.

flexibilních pracovních úvazků (jejich nabídka a využívání), téma benefitů zacílených na skupinu pracujících žen – matek s malými dětmi a téma strategie České spořitelny související zejména s touto skupinou zaměstnanců. Rozhovor probíhal 10. 3. 2022 cca 90 minut v budově centrály České spořitelny na Praze 4. Níže jsou shrnuty informace z rozhovoru vyplývající.

Petra Ondrušová zastává pozici Chief Diversity Officer v České spořitelně. Jinými slovy je šéfkou diverzity v rámci České spořitelny. Tuto pozici zastává od dubna 2021, kdy se do Spořitelny vracela na částečný úvazek po své druhé rodičovské dovolené. Paní Ondrušová uváděla, že poslední rok na své pozici mapovala situaci a věnovala se zejména vytváření strategie a vize diverzity v České spořitelně. Nyní ji čeká nelehký úkol, tedy prosazování vytvořené strategie napříč bankou. Momentálně k sobě nemá přiřazený tým, nicméně úzce spolupracuje s HR oddělením Spořitelny. Na strategických otázkách spolupracuje s nejvyšším vedením České spořitelny, od kterého potřebuje pro jednotlivé kroky získat příslušné posvázení a mandát. Při prosazování jednotlivých kroků posléze paní Ondrušová spolupracuje s manažery napříč bankou a na různých úrovních.

Téma diverzity je (nejen) v České spořitelně velice široké, zahrnuje v sobě např. zapojení rodičů do pracovního procesu a všechno představitelné, co s tím souvisí, ale také téma zapojování seniorů, téma ženského leadershipu a také téma zaměstnanecké inkluze. Petra Ondrušová uváděla, že její srdcová záležitost je právě podtéma rodičů, maminek a všeho souvisejícího. Sama má dvě malé dcery a osobní zkušenost s návratem na vysokou manažerskou pozici po obou rodičovských pauzách. Po první rodičovské dovolené (cca ¾roční) nastupovala na pozici ředitelky Erste Premier, kde vedla cca 200 zaměstnanců. Po druhé pauze, jak už bylo zmíněno, změnila obor a stala se právě manažerkou diverzity. Momentálně jí tato pozice dle jejích slov dává hluboký smysl. Podpora rodičů v práci a jejich návrat po mateřské/rodičovské dovolené do práce je jednou z klíčových oblastí, na které se chce dále zaměřovat. Díky posledním letům pandemie si ve Spořitelně mohli, a částečně i museli, vyzkoušet různé flexibilní formy práce.

Česká spořitelna má aktuálně cca 300 žen na mateřské dovolené a cca 1 000 žen na rodičovské dovolené. V době rozhovoru nebyl v rámci České spořitelny ani jeden muž na rodičovské dovolené. Jedná tedy celkem o 1 300 zaměstnanců, což je více než 10 % všech zaměstnanců ČS. Dle Petry Ondrušové se návratnost žen po rodičovské dovolené dlouhodobě pohybuje kolem 50 %, v době rozhovoru byla aktuální návratnost pouze 44 %. To znamená, že polovina všech žen se dlouhodobě nevrací po mateřské/rodičovské dovolené zpět do České spořitelny. Petra Ondrušová nicméně zdůraznila, že žena na rodičovské dovolené by měla sama aktivně oslovit svého zaměstnavatele a ideálně sama jasně specifikovat, co by si přála.

K tématu rodičů paní Ondrušová shrnula hlavní Spořitelnou aktuálně poskytované benefity specificky související s rodičovstvím a sladováním práce zaměstnanců-rodičů a rodiny:

- v rámci České republiky neobvykle vysoký počet volných dní, konkrétně 25 dní dovolené, k tomu 5 dnů zdravotního volna a dalších 12 dnů „extra“ volna; celkově tedy 42 dnů volna ročně;
- 1 den volna navíc v každém čtvrtletí pro samoživitele či rodiče pečující o zdravotně postižené dítě;
- 1 den volna navíc těhotným ženám ke každému trimestru;
- příspěvek do tzv. cafeterie, kde si zaměstnanci sami mohou vybírat mezi širokou škálou zboží, služeb či péče;
- příspěvek ve výši 4 000 Kč měsíčně na hlídání dětí nebo předškolní zařízení při návratu z mateřské/rodičovské dovolené (po dvou odpracovaných letech);
- možnost využít placené členství na webu hlidacky.cz, kde lze domluvit hlídání dětí, úklid domácnosti nebo opatrování mazlíčků;

- a mnohé další benefity, které jsou poskytované všem zaměstnancům, a které zaměstnancům-rodicům zůstávají i v průběhu mateřské/rodičovské dovolené.

Petra Ondrušová zmiňovala i některé body ze zamýšlené budoucí strategie. Jednalo se např. o změnu interního prorodinného programu Čáp, v rámci kterého se mj. dříve konala setkávání s rodiči v Praze i v regionech, a který měl za úkol oslovovat hlavně maminky na mateřské/rodičovské dovolené za účelem udržení kontaktu. Dle slov paní Ondrušové program Čáp v průběhu pandemie Covid-19 v podstatě přestal existovat. To znamená, že byl částečně přerušen i kontakt se ženami na mateřské/rodičovské dovolené. Nově se má tento program přejmenovat na *Spořka rodičům* a má mít i jiný obsah.

Další, na základě rozhovoru získané, informace poskytnuté zejména s ohledem na téma flexibilních pracovních úvazků a jejich stávajícího využití v rámci ČS jsou uvedeny výše, konkrétně v kapitole 3.2.

3.3.2 Výsledky dotazníkového šetření

Dotazník sestával celkem z 23 otázek a jak již bylo blíže uvedeno v metodice této práce, oslovoval ženy zaměstnané v České spořitelně, konkrétně takové, které měly v době šetření děti do 15 let věku. Níže jsou vyhodnoceny výsledky jednotlivých otázek. Celé znění dotazníku včetně možných odpovědí na ně lze nalézt v Příloze 1 této práce.

Otázka č. 1: Kolik máte dětí?

Jednalo se o povinnou otázku, respondentky odpovídaly celým kladným číslem. Mezi respondentkami byly ženy nejvýše se 3 dětmi. Největší počet respondentek uvedlo, že má 2 děti, celkem se jednalo o 27 z nich (47,4 %); dále 1 dítě, celkem 24 ze všech respondentek (42,1 %); a 3 děti, celkem 6 z nich (10,5 %).

Otázka č. 2: Kolik let je Vašemu nejmladšímu dítěti?

Respondentky odpovídaly celým kladným číslem. Jednalo se o povinnou otázku, která měla posléze návaznost např. na preferenci určitých typů benefitů (blíže zpracováno v dalších otázkách). Nejmladším dětem respondentek bylo mezi 1 rokem a 10 lety. Největší zastoupení měly 5leté děti, a to konkrétně u 18 respondentek (31 %); matek 4letých dětí bylo 12 (21 %); 3leté děti mělo 10 matek (18 %); 9leté i 6leté děti byly shodně uvedeny u 4 respondentek (oba po 7 %); 3 respondentky uvedly shodně, že mají 2 a 8leté děti (shodně po 5 %); 10leté dítě měly 2 respondentky (4 %); 1 respondentka měla roční dítě.

Děti do 6 let, tedy děti potenciálně navštěvující předškolní zařízení, mělo 48 respondentek, což odpovídá 84,2 % z nich. Děti ve skupině 7–10 let mělo 9 respondentek, tedy 15,8 %.

Otázka č. 3: Byla Vaším zaměstnavatelem před (poslední) rodičovskou dovolenou Česká spořitelna, případně některá z jejich dceřiných společností?

Vzhledem k tomu, že po této otázce následovalo několik otázek souvisejících s obdobím mateřské/rodičovské dovolené a interakcí mezi Českou spořitelnou a respondentkami, účelem této povinné otázky bylo dále větvit dotazník. Respondentky, které nebyly před poslední rodičovskou dovolenou zaměstnané u České spořitelny, následně neodpovídaly na otázky 4–10.

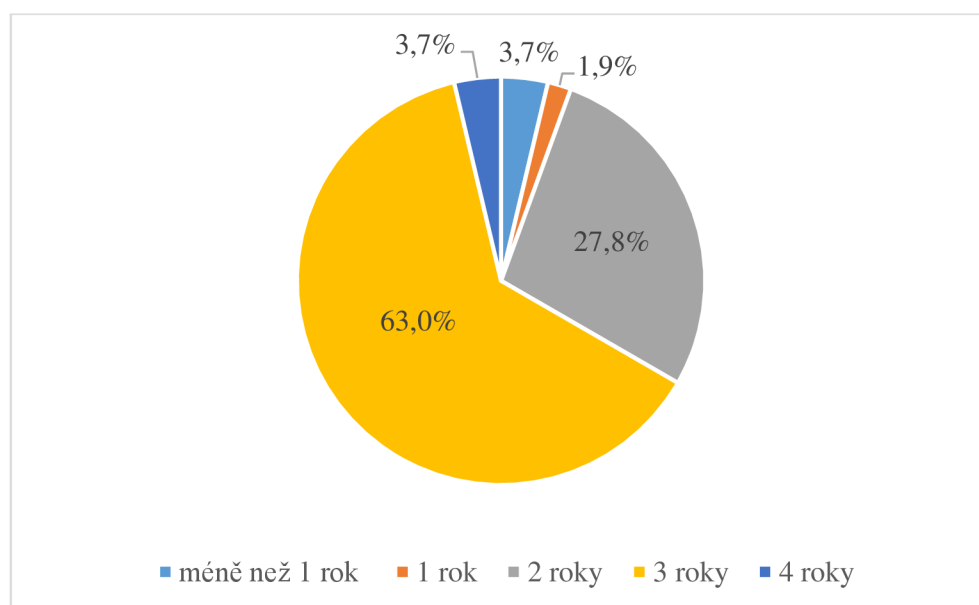
54 respondentek navazovalo (94,7 %) po rodičovské dovolené na své zaměstnání u České spořitelny, 3 z respondentek (5,3 %) nikoliv. V rámci otázek 4–10 tedy bude počítáno s celkovým počtem 54 respondentek.

Otázka č. 4: Jak dlouho jste strávila na poslední rodičovské dovolené z důvodu péče o (nejmladší) dítě?

V teoretické části práce bylo zmíněno, že Česká republika nabízí ve srovnání se zeměmi Evropské unie jednu z nejdelších možných rodičovských pracovních pauz (až 4 roky) a že tak spolu s dalšími faktory (např. nedostatkem zařízení předškolní péče) rodiče nemotivuje k brzkému návratu do práce. Tato otázka měla zmapovat, jak dlouhou dobu respondentky na své (poslední) rodičovské dovolené, jako dřívější zaměstnankyně České spořitelny, strávily.

Jednalo se o povinnou otázku, respondentky vybíraly z 5 možností (méně než 1 rok, 1 rok, 2 roky, 3 roky, 4 roky), případně měly odpovědět vlastními slovy. 5 respondentek zvolilo možnost vlastní odpovědi; u 3 z nich se jednalo o pojetí rodičovské dovolené jako 6leté z důvodu 2 navazujících rodičovských dovolených, 2 z respondentek uvedly, že na rodičovské dovolené strávily kolem 2,5 roku. Všechny tyto odpovědi budou pro účely této práce přiřazeny do kolonky 3 roky. Graf 2 ukazuje procentuální zastoupení délky rodičovské pauzy respondentek.

Graf 2 Délka rodičovské pracovní pauzy u respondentek



Zdroj: vlastní výzkum

Největší počet respondentek, celkem 34 z nich, strávil na rodičovské dovolené 3 roky. To odpovídá 63 %. Celkem 15 z respondentek, tedy 27,8 %, bylo doma na rodičovské dovolené 2 roky. 4letou a kratší než roční rodičovskou dovolenou čerpaly shodně 2 respondentky, tedy shodně 3,7 %. Pouze jedna respondentka strávila na rodičovské dovolené 1 rok, což odpovídá 1,9 % z celku.

Respondentek, které na (poslední) rodičovské dovolené strávily méně než 3 roky, bylo 33,3 %. Dle MPSV, citovaného v rámci teoretické části této práce, se zaměstnanost českých žen, které mají dítě ve věku do tří let, pohybuje na úrovni 20 %. Do práce před třetím rokem (nejmladšího) dítěte se tak zapojilo o něco více žen, než je český průměr. Stále se však jedná o menšinu oproti 66,7 % respondentek, které byly mimo pracovní proces 3 roky a déle.

Otázka č. 5: Do jaké míry by Vás motivovaly níže uvedené skutečnosti k dřívějšímu návratu do práce z mateřské/rodičovské dovolené?

Otázka byla povinná a byla pojata jako otázka maticová. Na jedné straně matice bylo 7 podotázek obsahujících jednotlivé skutečnosti. U každé podotázky musely respondentky na

druhé straně matice ke skutečnosti přiřadit na škále od 1 do 5 (1 = nemělo by to žádný vliv; 5 = velmi by mě to motivovalo) míru potenciální motivace k dřívějšímu návratu do práce z mateřské/rodičovské dovolené. Otázka navazovala na otázku předchozí zejména s ohledem na nevyužitý potenciál matek na mateřské/rodičovské dovolené a jejich pracovní síly (někteří autoři to dokonce nazývají plýtvání lidskými zdroji) a zjišťovala, zda a jak by byly respondentky motivovány k dřívějšímu zapojení do pracovního procesu. Otázka také nepřímo zjišťovala, zda by měly respondentky o dřívější zapojení se do práce zájem.

U každé podotázky byla spočítána průměrná míra potenciální motivace. V Tabulce 1 lze nalézt všechny podotázky seřazené dle hodnoty průměru (zaokrouhlené na 3 desetinná místa) od nejvyšší po nejnižší.

Tabulka 1 Co a jakou mírou by ženy motivovalo k dřívějšímu návratu do práce

podotázka	průměr
možnost spolupráce nižšího rozsahu (např. nepravidelně několik hodin v týdnu)	4,537
možnost libovolné úpravy pracovní doby (např. délky, rozložení)	4,537
nabídka zajímavých pracovních pozic na částečný úvazek	3,981
oslovení zaměstnavatelem s konkrétní pracovní nabídkou	3,926
možnost umístění dítěte/děti do firemních jeslí (dětské skupiny) či školky v okolí zaměstnání	3,907
možnost mít s sebou děti na přizpůsobeném pracovišti	3,019
možnost vyzkoušet jinou pozici v rámci Spořitelny	2,944

Zdroj: vlastní výzkum

Jako nejvíce motivující (s průměrnou hodnotou 4,537) respondentky shodně uvedly *možnost spolupráce nižšího rozsahu (např. nepravidelně několik hodin v týdnu)* a *možnost libovolné úpravy pracovní doby (např. délky, rozložení)*. Z průměrné hodnoty blízko maximu škály, označenému jako velmi motivující, lze usuzovat, že konkrétně tyto skutečnosti by opravdu vedly k dřívějšímu zapojení respondentek zpět do pracovního procesu. Respondentky tím nepřímo poptávají větší flexibilitu v různých formách. Další prvek poptávky po flexibilitě obsahovala podotázka umístěná, s ohledem na průměrnou hodnotu 3,981, na druhém místě, tedy *nabídka zajímavých pracovních pozic na částečný úvazek*. Za stále značně motivující lze považovat skutečnosti obsažené v dalších podotázkách, a to *oslovení zaměstnavatelem s konkrétní pracovní nabídkou* s průměrnou hodnotou 3,926 a *možnost umístění dítěte/děti do firemních jeslí (dětské skupiny) či školky v okolí zaměstnání* s průměrnou hodnotou 3,907. Další skutečnosti byly již respondentkami vnímány jako spíše méně motivující, a to *možnost mít s sebou děti na přizpůsobeném pracovišti* s průměrnou hodnotou 3,019 a *možnost vyzkoušet jinou pozici v rámci Spořitelny* s průměrnou hodnotou 2,944.

Žádná z podotázek/skutečností nebyla ohodnocena průměrnou hodnotou blízko minimu škály. Z toho je možné dovodit, že existuje značný prostor k motivování zaměstnankyň České spořitelny, aby se z mateřské/rodičovské dovolené dříve zapojily do pracovního procesu, i kdyby jen v určitém flexibilním, částečném či zkráceném režimu.

Otázka č. 6: Byla jste v průběhu mateřské/rodičovské dovolené v kontaktu se svým zaměstnavatelem?

Jednalo se o povinnou otázku, respondentky mohly zvolit jednu ze 3 nabízených odpovědí (*ano, v pravidelném kontaktu; ano, nepravidelně; ne*) nebo napsat odpověď vlastními slovy. 3 respondentky odpověděly vlastními slovy, přičemž jen specifikovaly způsoby komunikace.

Jednu z těchto odpovědí lze pro účely této práce podřadit pod kolonku pravidelného kontaktu, další 2 z nich pod nepravidelnou komunikaci.

Nejvíce respondentek uvedlo, že byly se zaměstnavatelem v nepravidelném kontaktu, celkem 32 z nich. U 12 z nich kontakt vůbec neprobíhal a v pravidelném kontaktu bylo se zaměstnavatelem 10 respondentek. Určitá forma kontaktu byla zaznamenána u většiny, tedy u 77,8 % ze všech respondentek.

Otázka č. 7: Uvítala byste níže uvedené možnosti či benefity v průběhu mateřské/rodičovské dovolené?

Otázka č. 7 byla povinná, maticová a měla za cíl zmapovat míru poptávky po 4 uvedených možnostech či benefitech (formou podotázek). Respondentky se musely u každé podotázky rozhodnout na škále od 1 do 5 (1 = vůbec; 5 = velmi bych to uvítala) o tom, jakou mírou by uvítaly zavedení jednotlivých možností v průběhu mateřské/rodičovské dovolené. Tabulka 2 níže zobrazuje jednotlivé podotázky a seřazuje průměrnou hodnotu odpovědí od nejvyšší po nejnižší.

Tabulka 2 Co a jakou mírou by ženy v průběhu mateřské/rodičovské dovolené uvítaly

Podotázka	průměr
možnost firemního vzdělávání za účelem udržení kvalifikace	3,907
možnost účasti na týmových akcích pořádaných Spořitelnou	3,574
přístup na firemní intranet	3,130
možnost účasti na týmových poradách	2,426

Zdroj: vlastní výzkum

Respondentky by nejvíce uvítaly *možnost firemního vzdělávání za účelem udržení kvalifikace*, průměrně ohodnocenou hodnotou 3,907. Dále respondentky uváděly *možnost účasti na týmových akcích pořádaných Spořitelnou*, konkrétně průměrnou hodnotou 3,574. Již v menší míře by respondentky uvítaly *přístup na firemní intranet* (hodnota 3,130) a nejméně *možnost účasti na týmových poradách* (hodnota 2,426).

Otázka č. 8: Zúčastnila jste se někdy v minulosti jakékoliv akce pořádané v rámci programu Čáp?

Jednalo se o povinnou otázku, kdy respondentky odpovídaly v rámci 3 připravených odpovědí (*ano; ne; neznám program Čáp*), případně odpovídaly vlastními slovy. Vlastními slovy odpověděly 2 respondentky; obě z nich uváděly důvody, proč se nikdy akcí nezúčastnily – pro účely této práce budou přiřazeny pod odpověď *ne*.

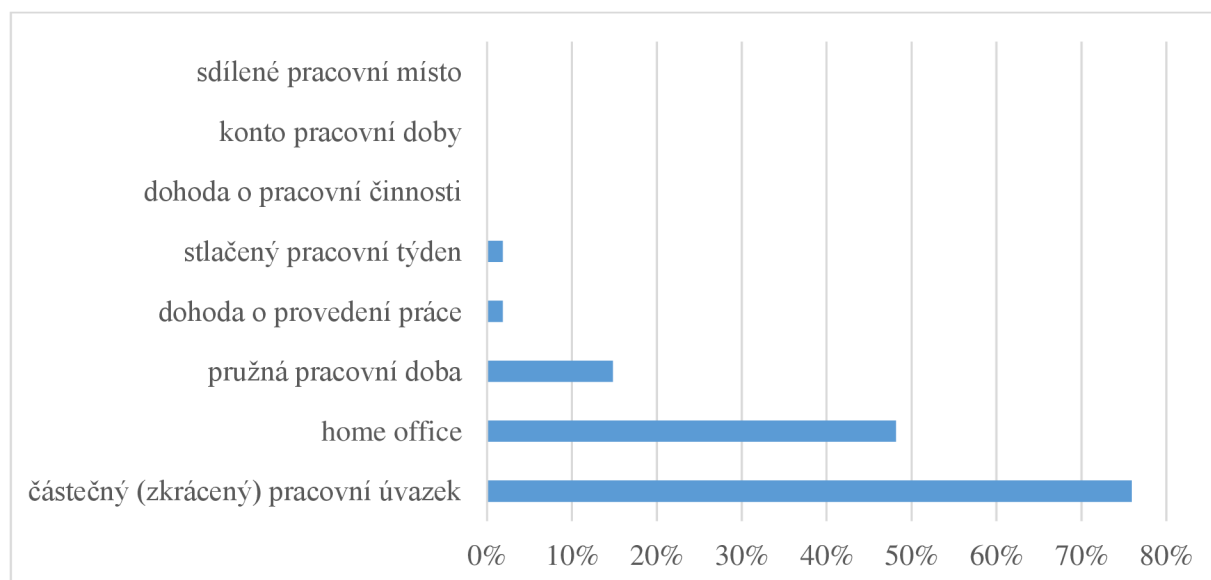
Akcí v rámci programu Čáp se nikdy nezúčastnilo 36 respondentek. Alespoň jednou se některé z akcí pořádaných v rámci tohoto programu zúčastnilo 16 respondentek. 2 respondentky program Čáp vůbec neznají. Celkem 70,4 % respondentek tak buďto program Čáp neznají, či se jeho akcí nikdy nezúčastnilo. Z rozhovoru s Petrou Ondrušovou vyplývá, že prarodinný program Čáp dozná v blízké budoucnosti výraznějších změn, což by s ohledem na nízkou míru zapojení respondentek bylo záhodno.

Otázka č. 9: Využila jste bezprostředně po návratu do práce některou z níže uvedených forem flexibility?

Respondentky musely na otázku povinně odpovědět a mohly zvolit i vícero z nabízených možností, případně odpovědět vlastními slovy. Jedna respondentka využila možnosti vlastní odpovědi, přičemž z ní vyplývá, že využívala home office pouze v určitých specifických

situacích. Pro účely této práce bude tato odpověď přiřazena do možnosti *home office*. Graf 3 ukazuje procentuální zastoupení jednotlivých možností flexibility u respondentek.

Graf 3 Zastoupení forem flexibility využívaných po návratu do práce



Zdroj: vlastní výzkum

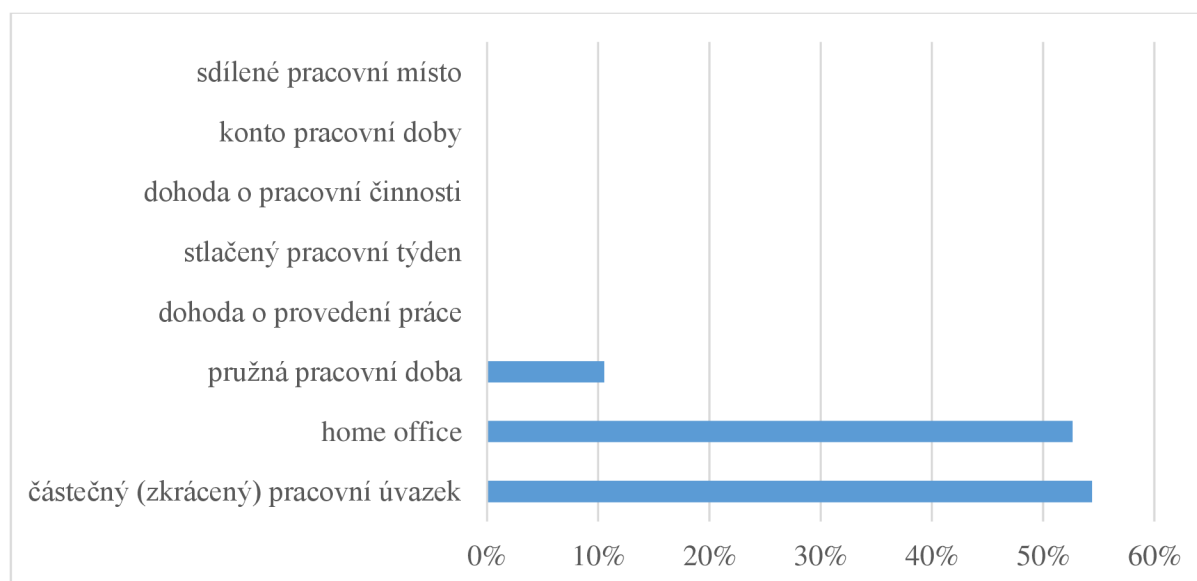
Nejvíce využívanou formou flexibility bezprostředně po návratu do zaměstnání byl *částečný (zkrácený) úvazek*. Konkrétně formou částečného úvazku pracovalo 41 respondentek, což představovalo 75,9 % z nich. Dále byl hojně využíván *home office*, konkrétně 26 ženami (48,1 %). U 8 respondentek byla také zastoupena *pružná pracovní doba* (14,8 %). Shodně po 1 respondentce odpovědělo, že využívalo možnosti *stlačeného pracovního týdne* a *dohody o provedení práce*. To představovalo shodně 1,9 % ze všech respondentek. *Konto pracovní doby*, *sdílené pracovní místo* a *dohoda o pracovní činnosti* nebyly využívány bezprostředně po návratu do zaměstnání žádnou z respondentek.

Otázka č. 10: Využíváte aktuálně některou z níže uvedených forem flexibility?

K této otázce se připojily i respondentky, které nastoupily do České spořitelny z externího prostředí; Česká spořitelna nebyla dle odpovědí na otázku č. 3 jejich zaměstnavatelem před (poslední) mateřskou/rodičovskou dovolenou. Znovu bylo počítáno s plným počtem respondentek, tedy 57.

Respondentky povinně vybíraly z nabízených možností, kterých mohly označit vícero, případně mohly odpovědět vlastními slovy. Jedna respondentka odpověděla, mimo nabízené možnosti, že má individuálně upravený úvazek dle potřeby. Pro účely této práce bude tato odpověď přiřazena k možnosti pružné pracovní doby. Graf 4 níže zobrazuje procentuální zastoupení jednotlivých forem flexibility.

Graf 4 Zastoupení aktuálně využívaných forem flexibility



Zdroj: vlastní výzkum

V tomto případě byly zastoupeny pouze 3 typy či formy flexibility. Jednalo se nejvíce o *částečný (zkrácený) pracovní úvazek*, konkrétně u 31 respondentek (54,4 %). Těsně následoval *home office* zastoupený u 30 respondentek (52,6 %). Poslední aktuálně využívanou formou flexibility byla *pružná pracovní doba*, kterou uvedlo 6 respondentek (10,5 %).

Stejně jako u předchozí otázky zcela chybělo zastoupení *dohody o pracovní činnosti*, *konta pracovní doby* a *sdíleného pracovního místa*. Navíc zcela chyběla i *dohoda o provedení práce*.

Otázka č. 11: Máte možnost pracovat z domova?

Otázka související s možností pracovat z domova byla otázkou povinnou; respondentkám byly nabídnuty 4 možné odpovědi (*ano, pravidelně; ano, nepravidelně; ne, není mi to umožněno; ne, o tuto možnost nemám zájem*), případně ponechána alternativa vlastní odpovědi. Možnost vlastní odpovědi nevyužil nikdo. Otázka zároveň dále větvila dotazník – respondentky, které žádnou formou *home office* nevyužívají, nebyly posléze dotazovány na otázku č. 12.

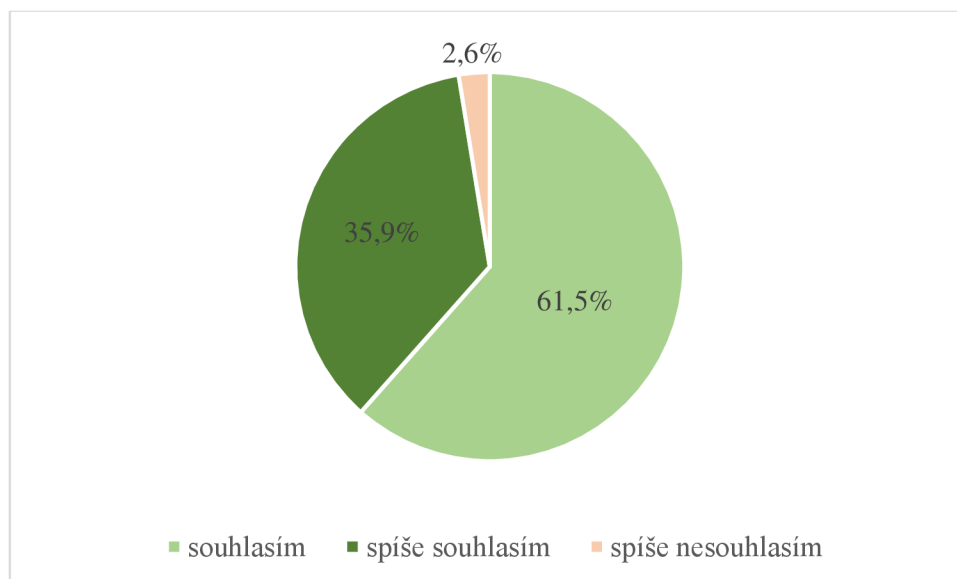
Celkem 39 respondentek má možnost pracovat z domova nepravidelně, což odpovídá 68,4 % z nich. V tomto ohledu odpovědělo o 9 respondentek více než v předchozí odpovědi na otázku, zda využívají *home office*. Tento nesoulad může být způsoben tím, že v rámci předchozí otázky možnost *home office* přehlédly, případně v situaci, kdy *home office* není pravidelný, jej nepovažovaly za plně využívanou formu flexibility. 11 respondentkám (19,3 %) práce z domova není umožněna a 7 respondentek (12,3 %) o tuto možnost nemá zájem. Ani jedna respondentka neuvedla, že má možnost pracovat z domova pravidelně.

Otázka č. 12: Souhlasíte s tím, že Vám možnost práce z domova pomáhá lépe skloubit práci a rodinu?

V případě otázky č. 12 byly osloveny pouze respondentky, které odpověděly kladně na předchozí otázku, tedy nějakou formou využívaly *home office*. Jednalo se o povinnou otázku, která měla mapovat míru souhlasu respondentek. Respondentky si měly možnost vybrat z 5 možností – *souhlasím, spíše souhlasím, nevím, spíše nesouhlasím* či *nesouhlasím*.

24 respondentek odpovědělo, že souhlasí (61,5 %), 14 respondentek uvedlo, že spíše souhlasí a 1 respondentka vybrala možnost, že spíše nesouhlasí (2,6 %). Ostatní možnosti nebyly mezi odpověďmi zastoupeny. Graf 5 zobrazuje procentuální zastoupení zvolených odpovědí.

Graf 5 Vliv home office na lepší skloubení práce a rodiny



Zdroj: vlastní výzkum

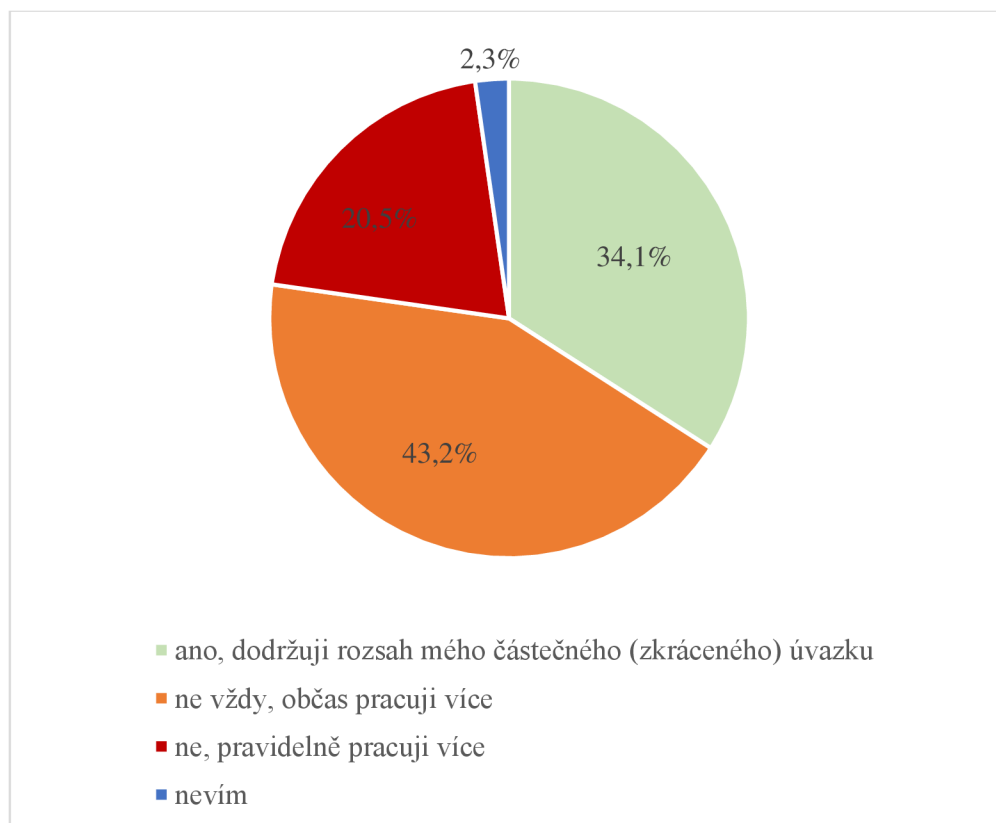
Určitou míru souhlasu s tím, že home office pomáhá lépe skloubit práci a rodinu, uvedla naprostá většina respondentek – konkrétně 97,4 % respondentek.

Otázka č. 13: Odpovídá čas Vámi reálně strávený prací i Vašemu částečnému (zkrácenému) úvazku?

Otázka byla povinná a respondentky musely buď zvolit jednu z 5 nabízených odpovědí, nebo napsat odpověď vlastními slovy. Bohužel nebylo možné dotazník větvit a oslovit pouze respondentky, které částečný (zkrácený) dotazník dle předchozích odpovědí někdy využívaly. Objevilo se 13 respondentek, které odpověděly, že částečný (zkrácený) úvazek nikdy nevyužívaly. Pro další výpočty s těmito respondentkami nebylo počítáno a uplatnil se celkový počet respondentek ve výši 44. Vlastními slovy odpověděly 3 respondentky, přičemž z jejich odpovědí vyplynulo, že je lze zařadit do skupiny odpovědí *ne vždy, občas pracuji více*.

Nejvíce respondentek (19) uvedlo, že občas pracuje více, což odpovídá 43,2 % z nich. 15 respondentek (34,1 %) pak uvedlo, že dodržují rozsah částečného (zkráceného) úvazku. Dále 9 respondentek (20,5 %) odpovědělo, že pravidelně pracuje více. Pouze jedna respondentka odpověděla, že neví, což představovalo 2,3 % ze všech respondentek. Graf 6 uvedená tvrzení graficky znázorňuje.

Graf 6 Soulad úvazku a reálně odpracovaných hodin



Zdroj: vlastní výzkum

Ze zaznamenaných odpovědí vyplývá, že 63,6 % respondentek pracuje určitou mírou nad rámec svého částečného (zkráceného) úvazku. To by mohlo znamenat určité znevýhodnění oproti zaměstnancům, kteří tuto formu flexibility nevyužívají. Tato skutečnost by případně také mohla některé zaměstnance odrazovat od využívání flexibilních úvazků.

Otázka č. 14: Využíváte či jste využívala některý z benefitů níže uvedených, které Česká spořitelna svým zaměstnancům (rodičům) nabízí?

14. otázka byla otázkou povinnou. Respondentky musely zvolit jednu či více z nabízených odpovědí nebo dopsat odpověď vlastní. Vlastními slovy odpověděla 1 respondentka, která uvedla, že využívá příspěvek 4 000 Kč, což lze přidat do skupiny *příspěvek na hlídání dětí (předškolní zařízení)*, protože tento příspěvek je přesně v takovéto měsíční výši.

Zdravotní volno (5 dnů, tzv. sick leaves) využívá 54 respondentek, což odpovídá 94,7 %. *Volno „navíc“ (12 dnů)* využívá 51 respondentek, tedy 89,5 %. *Příspěvek na hlídání dětí (předškolní zařízení)* využívá či využívalo 48 respondentek (84,2 %). Na základě odpovědí tak lze tvrdit, že tyto 3 benefity jsou mezi respondentkami velmi oblíbené. 2 respondentky (3,5 %) uvedly, že využívají *placený přístup na web hlidacky.cz* a 1 respondentka (1,8 %) nevyužívá žádný z uvedených benefitů.

Otázka č. 15: Uvítala byste v nabídce České spořitelny tyto možnosti či benefity?

Tato maticová otázka mapovala míru zájmu o 5 konkrétních možností či benefitů (formou podotázek), které Česká spořitelna aktuálně nenabízí. Respondentky musely povinně u každé podotázky zvolit hodnotu na škále od 1 do 5 (1 = vůbec; 5 = velmi). U každé podotázky byla posléze spočítána udělená průměrná hodnota zaokrouhlená na 3 desetinná místa.

Nejvyšší průměrnou hodnotu (4,053) získala *možnost částečného úvazku u všech pracovních pozic*. *Firemní školka v blízkosti zaměstnání* se umístila na druhém místě, konkrétně s hodnotou 3,895. Následovaly *firemní jesle (dětská skupina) v blízkosti zaměstnání* s průměrnou hodnotou 3,298. U respondentek majících děti staré do 6 let věku (pro které jsou tato zařízení určena) se nicméně průměrné ohodnocení těchto 2 podotázek lišilo; možnost firemní školky hodnotily průměrně 4,146 a možnost firemních jeslí hodnotou 3,521. *Možnost rekvalifikace a uplatnění na jiné pozici či v jiném oddělení v rámci Spořitelny* byla respondentkami ohodnocena průměrně 3,193. *Možnost mít děti s sebou v práci, případně dětský koutek v zaměstnání* byla ohodnocena průměrně 2,667.

Tabulka 3 Průměrné hodnocení míry zájmu o zatím nenabízené benefity

Podotázka	průměr
možnost částečného úvazku u všech pracovních pozic	4,053
firemní školka v blízkosti zaměstnání	3,895
firemní jesle (dětská skupina) v blízkosti zaměstnání	3,298
možnost rekvalifikace a uplatnění na jiné pozici či v jiném oddělení v rámci Spořitelny	3,193
možnost mít děti s sebou v práci, případně dětský koutek v zaměstnání	2,667

Zdroj: vlastní výzkum

Z průměrných hodnot udělených respondentkami opět vyčnívá velká poptávka po flexibilitě, tentokrát formou částečných úvazků u všech pracovních pozic. Dále lze zmínit i poptávku po možnosti umístit malé děti do firemních zařízení předškolní péče.

Otázka č. 16: Souhlasíte s tím, že jako matka malých dětí máte dostatečnou podporu od vedení Vašeho týmu?

Otázka č. 16 byla povinná otázka zjišťující míru souhlasu respondentek. Respondentky se musely rozhodnout mezi odpověďmi *souhlasím, spíše souhlasím, nevím, spíše nesouhlasím* nebo *nesouhlasím*.

Na otázku odpovědělo souhlasně 32 respondentek (56,1 %), spíše souhlasilo 17 respondentek (29,8 %), 5 spíše nesouhlasilo (8,8 %) a 3 respondentky nevěděly (5,3 %). Naprostá většina respondentek, celkem 86 %, určitou mírou souhlasila, že mají jako matky malých dětí dostatečnou podporu od vedení svého týmu.

Otázka č. 17: Souhlasíte s tím, že Spořitelna podporuje své zaměstnance s malými dětmi?

Otázka č. 17 byla povinná otázka a také zjišťovala míru souhlasu respondentek. Respondentky se musely rozhodnout mezi odpověďmi *souhlasím, spíše souhlasím, nevím, spíše nesouhlasím* nebo *nesouhlasím*.

Souhlasně odpovědělo 24 respondentek (42,1 %), spíše souhlasilo 19 (33,3 %), nevědělo 9 (15,8 %) a spíše nesouhlasilo 5 (8,8 %) respondentek. I přesto, že se jedná o nižší procento určité míry souhlasu než u předchozí otázky, konkrétně 75,4 %, stále jde o velmi pozitivní hodnotu. $\frac{3}{4}$ respondentek určitou mírou souhlasí s tím, že Česká spořitelna podporuje své zaměstnance s malými dětmi.

Otázka č. 18: Jste spokojená s rovnováhou mezi časem, který strávíte v práci, a časem, který věnujete Vaší rodině?

Respondentky na tuto povinnou otázku mohly odpovídat buď výběrem z 5 nabízených možností, které mapovaly určitou míru spokojenosti, nebo mohly odpovědět svými slovy. 1 respondentka využila možnosti vlastní odpovědi a svou odpověď *spíše ne* blíže zdůvodňovala. Její odpověď bude ponechána ve skupině odpovědí *spíše ne*.

Odpověď *ano* zvolilo 9 respondentek (15,8 %), *spíše ano* 24 respondentek (42,1 %), *spíše ne* 16 respondentek (28,1 %) a odpověď *ne* 8 respondentek (14 %). Respondentky většinou odpověděly pozitivně, konkrétně 57,9 % z nich.

Otázka č. 19: Zbývá Vám dostatek času, který můžete věnovat sama sobě?

Respondentky na tuto povinnou otázku, stejně jako na otázku předchozí, mohly odpovídat buď výběrem z 5 nabízených možností, které mapovaly určitou míru spokojenosti, nebo mohly odpovědět svými slovy. Jedna z respondentek poměrně detailně popisovala, že aktuálně *spíše ne*, ale do budoucna uváděla své konkrétní mety, které situaci zlepší. Pro účely této práce bude její odpověď posouzena jako odpověď *spíše ne*.

Odpověď *ano* zvolily 4 respondentky (7 %), *spíše ano* 10 respondentek (17,5 %), *spíše ne* 24 respondentek (42,1 %) a odpověď *ne* 19 respondentek (33,3 %). Většinová odpověď na tuto otázku tedy byla negativní; konkrétně 75,4 % respondentek odpovědělo, že nemají dostatek času pro sebe.

Otázka č. 20: Jak často si děláte starosti s pracovními problémy, když nepracujete?

Otázka č. 20 od respondentek povinně vyžadovala vyjádření buďto v rámci 3 připravených odpovědí, nebo formou vlastní odpovědi. 4 respondentky odpověděly vlastními slovy. U všech 4 respondentek je patrná občasná starost (specifikovaná např. do určitých situací), proto budou jejich odpovědi považovány za spadající k odpovědím *občas*.

Občas si tedy starosti s prací mimo pracovní dobu dělá 39 respondentek, tedy 68,4 %; *velmi často* 14 respondentek (24,6 %); *nikdy* 4 respondentky (7 %). 93 % respondentkám se do volného času někdy vloudí i starosti s prací.

Otázka č. 21: Jak často nemůžete kvůli práci věnovat rodině či partnerovi tolik času, kolik byste chtěla?

V rámci této povinné otázky bylo od respondentek vyžadováno vyjádření buďto v rámci 3 připravených odpovědí, nebo formou vlastní odpovědi. 4 respondentky odpověděly vlastními slovy. Dvě vlastní odpovědi lze přiřadit do skupiny odpovědí *občas* a 2 odpovědi do skupiny odpovědí *nikdy*.

Z odpovědí respondentek vyplývá, že celkem 38 z nich *občas* (66,7 %) a 12 z nich (21,1 %) dokonce *velmi často* nemůže kvůli práci věnovat rodině či partnerovi tolik času, kolik by chtěly. Tyto odpovědi pak v součtu představují 87,7 % respondentek. 12,3 % (7 respondentek) z nich *nikdy* tuto kolizi nepociťuje.

Otázka č. 22: Je podle Vás něco, co by mohla Spořitelna ve svém přístupu k rodičům malých dětí zlepšit?

Tato otázka byla jediná nepovinná, respondentky se k danému tématu mohly dobrovolně vlastními slovy vyjádřit. Konkrétní odpovědi, celkem je jich 22, jsou obsaženy v Příloze 2 této práce.

Z obsahu odpovědí lze dovodit, že každá z 22 respondentek by uvítala něco trochu jiného. Mezi odpověďmi byla nejčastěji, celkem 8x, zmiňována větší flexibilita (v různých podobách),

firemní školka a více volna. Dále se objevilo přání větší proaktivity HR oddělení (jejich aktivní oslovování v průběhu mateřské/rodičovské dovolené), přání, aby odpracované hodiny odpovídaly dohodnutému úvazku či poptávka po firemních akcích pro děti. Respondentky tak navázaly na zjištění vyplývající z provedeného dotazníkového šetření jako celku – odpovědi s ním byly zcela v souladu.

Otázka č. 23: Z jakého jste regionu?

Jednalo se o povinnou otázku, respondenty vybíraly jednu odpověď.

Z Prahy bylo 14 respondentek, z jižní Moravy 10 respondentek, ze severní Moravy 10 respondentek, z jihozápadních Čech 10 respondentek, ze severozápadních Čech 7 respondentek a z východních Čech 6 respondentek. Byly tedy, poměrně rovnoměrně, zastoupeny respondenty ze všech oblastí České republiky, konkrétně Českou spořitelnou rozdělených do „regionů“.

3.4 Shrnutí výsledků a doporučení pro organizaci

Shrnutí výsledků

Z výzkumného šetření vyplynulo, že se dlouhodobě cca polovina všech žen po mateřské/rodičovské dovolené nevrací zpět do České spořitelny. Vzhledem ke skutečnosti, že je na mateřské/rodičovské dovolené aktuálně cca 1 300 žen, což činí více než 10 % zaměstnanců Spořitelny, se jedná o obrovský nevyužitý potenciál pracovní síly a talentu.

Zhruba $\frac{3}{4}$ ze všech respondentek byly v průběhu své mateřské/rodičovské dovolené se zaměstnavatelem v nějaké formě kontaktu. Spíše se však jednalo o kontakt na nepravidelné bázi. 70,4 % respondentek se nezúčastnilo žádné akce pro maminky pořádané v rámci interního prorodinného programu Čáp. Je však nutné podotknout, že tento výsledek mohl být do určité míry ovlivněn pandemií Covid-19 a souvisejícími restrikcemi – program Čáp v období pandemie prakticky přestal existovat. To mimo jiné znamená, že byl částečně přerušen i kontakt se ženami na mateřské/rodičovské dovolené. Respondentky byly dotázány, co a jakou mírou (na škále od 1 do 5) by v průběhu své mateřské/rodičovské dovolené uvítaly. Respondentky by z nabízených možností nejvíce uvítaly *firemní vzdělávání za účelem udržení kvalifikace*, s průměrnou hodnotou 3,907. Dále respondentky uváděly *možnost účasti na týmových akcích pořádaných Spořitelnou* (3,574). Již v menší míře by respondentky uvítaly *přístup na firemní intranet* (3,130) a *možnost účasti na týmových poradách* (hodnota 2,426).

Dle MPSV se **zaměstnanost žen s dětmi do tří let věku** pohybuje na úrovni 20 %. Respondentek, které na (poslední) rodičovské dovolené strávily méně než 3 roky, bylo 33,3 %. Do práce před třetím rokem (nejmladšího) dítěte se tak zapojilo o něco více žen, než je český průměr. Stále se však jedná o menšinu oproti 66,7 % respondentek, které byly mimo pracovní proces 3 roky a více. V průběhu rozhovoru zaznělo, že by se zaměstnankyně na mateřské/rodičovské dovolené v případě zájmu měly samy aktivně snažit o dřívější zapojení zpět do práce a informování České spořitelny o svém záměru a podrobnostech svých preferencí. V rámci dotazníkového šetření bylo zjišťováno, zda a jakou mírou (na škále do 1 do 5) by respondentky byly motivovány k dřívějšímu zapojení do pracovního procesu. Bylo tedy nepřímo zjišťováno, zda by měly respondentky o dřívější zapojení se do práce zájem. Jako okolnost, která by je nejvíce motivovala k dřívějšímu návratu (s průměrnou hodnotou 4,537) respondentky uvedly *možnost spolupráce nižšího rozsahu (např. nepravidelně několik hodin v týdmu)* a shodně ohodnotily i *možnost libovolné úpravy pracovní doby (např. délky, rozložení)*. Z průměrné hodnoty blízko maximu škály, označenému jako velmi motivující, lze usuzovat, že konkrétně tyto skutečnosti by opravdu vedly k dřívějšímu zapojení respondentek zpět do pracovního procesu. *Nabídka zajímavých pracovních pozic na částečný úvazek* (3,981) se

umístila na třetím místě. Respondentky tím nepřímo poptávají větší flexibilitu v různých formách. Za stále značně motivující lze považovat *oslovení zaměstnavatelem s konkrétní pracovní nabídkou* (3,926), což je v rozporu s proaktivním přístupem vyžadovaným Českou spořitelnou, a *možnost umístění dítěte/děti do firemních jeslí (dětské skupiny) či školky v okolí zaměstnání* (3,907). Další skutečnosti byly již respondentkami vnímány jako spíše méně motivující, a to *možnost mít s sebou děti na přizpůsobeném pracovišti* (3,019) a *možnost vyzkoušet jinou pozici v rámci Spořitelny* (2,944). Žádná z možností však nebyla ohodnocena průměrnou hodnotou blízkou minimu škály. Z toho je možné dovodit, že existuje značný prostor k motivování zaměstnankyň České spořitelny, aby se z mateřské/rodičovské dovolené dříve zapojily do pracovního procesu, i kdyby jen v určitém flexibilním, částečném či zkráceném režimu.

Respondentky v rámci dotazníku také odpovídaly na otázky, jaké **formy flexibility** využívaly či využívají. Částečný (zkrácený) úvazek byl nejčastěji využívanou formou; bezprostředně po rodičovské dovolené jej využívalo 75,9 % respondentek, v čase dotazníkového šetření pak 54,4 %. 63,6 % z těchto respondentek nicméně dále uvedlo, že pracuje určitou mírou nad rámec svého dohodnutého částečného (zkráceného) úvazku. To by mohlo znamenat určité znevýhodnění oproti zaměstnancům, kteří tuto formu flexibility nevyužívají. Tato skutečnost je tedy pravděpodobně poměrně běžnou praxí v ČS a mohla by některé zaměstnance přes vlastní preference případně i odrazovat od využívání částečného (zkráceného) úvazku. Home office byl využíván bezprostředně po rodičovské dovolené 48,1 % žen, v době dotazování to bylo alespoň nějakou mírou u 68,4 % respondentek. 11,9 % respondentek ovšem práce na home office nebyla umožněna vůbec. Procentuální nárůst využívání home office se dá pravděpodobně zdůvodnit osvojením si této flexibilní formy v průběhu pandemie Covid-19. 14,8 % procent respondentek po nástupu do zaměstnání využilo možnost pružné pracovní doby, což kleslo v době šetření k 10,5 %. V době bezprostředně po návratu do práce byly využívány ještě stlačený pracovní týden a dohoda o provedení práce, shodně po 1,9 % respondentek; v době dotazníkového šetření již tyto flexibilní formy zaměstnávání nebyly zastoupeny. Z výše uvedeného vyplývá, že u respondentek nebyly a nejsou v podstatě vůbec zastoupeny dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr. Také zcela chybělo a chybí zastoupení institutu sdíleného pracovního místa a konta pracovní doby.

Další sada otázek se zabývala benefity souvisejícími s podporou sladování práce a rodiny zaměstnaných maminek malých dětí. První z těchto otázek mapovala míru využívání Českou spořitelnou aktuálně nabízených **zaměstnaneckých výhod**; jako velmi využívané, a tedy i oblíbené, bylo označeno 5 dnů zdravotního volna (využíváno 94,7 % respondentek), 12 extra volných dnů (využíváno 89,5 % respondentek) a příspěvek na hlídání dětí (využíváno 84,2 %). Dále byla zjišťována míra poptávky po dalších, aktuálně nenabízených, výhodách. Respondentky opět odpovídaly na škále od 1 do 5. Nejvyšší průměrnou hodnotu (4,053) získala *možnost částečného úvazku u všech pracovních pozic*. Dále *firemní školka v blízkosti zaměstnání* (3,895), *firemní jesle (dětská skupina) v blízkosti zaměstnání* (3,298). U respondentek majících děti do 6 let věku se nicméně průměrné ohodnocení těchto 2 podotázek lišilo; možnost firemní školky hodnotily průměrně 4,146 a možnost firemních jeslí hodnotou 3,521. *Možnost rekvalifikace a uplatnění na jiné pozici či v jiném oddělení v rámci Spořitelny* byla respondentkami ohodnocena průměrně 3,193. *Možnost mít děti s sebou v práci, případně dětský koutek v zaměstnání* byla ohodnocena průměrně 2,667. Opět se tedy potvrdila zvýšená poptávka po flexibilitě práce. Dále byla zaznamenána poptávka po firemních předškolních zařízeních.

Subjektivní **vnímání podpory České spořitelny** namířené směrem k rodičům malých dětí bylo zkoumáno v dalším okruhu otázek. Naprostá většina respondentek, celkem 86 %, určitou mírou souhlasila, že mají jako matky malých dětí dostatečnou podporu od vedení svého týmu.

¾ respondentek určitou mírou souhlasilo s tím, že Česká spořitelna podporuje své zaměstnance s malými dětmi. Česká spořitelna je tedy respondentkami vnímána jako zaměstnavatel podporující rodiče malých dětí.

Poslední oblastí zkoumání byl **work-life balance** respondentek, tedy specifické skupiny zaměstnaných maminek s malými dětmi využívajícími flexibilní formy zaměstnávání. Určitou míru souhlasu s tím, že home office pomáhá lépe skloubit práci a rodinu, uvedla naprostá většina respondentek, tedy 97,4 % respondentek. 57,9 % respondentek odpovědělo, že jsou spokojeny s rovnováhou mezi časem, který stráví v práci a časem, který věnují rodině. To nicméně doplňuje poměrně negativní zjištění, že 75,4 % respondentek nemá dostatek času pro sebe a zjištění, že 93 % respondentek si v rámci svého volného času někdy dělá starosti s prací. 87,7 % respondentek (občas či velmi často) nemůže kvůli práci věnovat rodině či partnerovi tolik času, kolik by chtěly. Z výše uvedeného vyplývá, že s ohledem na work-life balance existuje u skupiny respondentek využívajících flexibilní formy zaměstnávání značný prostor ke zlepšení.

Doporučení pro organizaci

Doporučení č. 1

První doporučení je zacílené na **lepší využití potenciálu pracovní síly a talentu zaměstnankyň na mateřské/rodičovské dovolené**. Tyto ženy deklarovaly o dřívější spolupráci zájem, ale aktuálně v průběhu pracovní pauzy nespolupracují, do práce se většinou vrací až po 3 letech a co hůř, cca polovina z nich se do Spořitelny nevrací vůbec. Doporučení je dále rozdělené na 2 dílčí oblasti, tedy na snahu o snížení odchodu zaměstnankyň z banky a snahu o dřívější zapojení zaměstnankyň do pracovního procesu; i samotné dřívější zapojení a udržení vztahu se zaměstnankyní může mít za důsledek snížení odchodovosti.

S ohledem na dříve zmíněné je klíčové změnit přístup a zacílit HR management k aktivnímu, pravidelnému, adresnému a důslednému oslovování žen na mateřské/rodičovské dovolené. Spořitelna by měla těmto ženám dávat pravidelně vědět, že i ony jsou pro ně důležité, měla by se zajímat, co potřebují a chtějí, měla by je průběžně informovat o dění v bance a v týmu, umožnit jim udržet si profesní kvalifikaci např. formou e-learningů a umožnit a zprostředkovat jim také kontakt s jejich týmem (např. účasti na týmových akcích). Celá výše uvedená činnost by mohla být podpořena např. heslem „Jste pořád součástí týmu a už se těšíme na Váš návrat!“. Toto heslo by nicméně mělo být doplněno o dimenzi „umíme se přizpůsobit Vaším potřebám“.

Za účelem dřívějšího zapojení žen z mateřské/rodičovské dovolené je potřeba jim nabídnout větší míru flexibility a zapojit do celkové HR strategie větší množství flexibilních forem práce. Jako ideální forma spolupráce pro toto období se jeví dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr, na základě kterých by se ženy mohly zapojit pouze částečně, nepravidelně, dle vlastních možností, a tudíž již velmi brzy po svém odchodu z práce.

Dalším krokem by mohlo být zprostředkování nabídky aktuálně dostupných flexibilních pracovních pozic v rámci banky, a to ideálně přednostně před trhem, rozšíření využívání pružné pracovní doby a jiných žádaných forem flexibility. Pokud by Česká spořitelna chtěla jít ve svém snažení ještě dále, doporučením je také důsledně zvážit zřízení firemních zařízení předškolní péče, což je jednak velmi poptávaným benefitem a také by to pomohlo ženám vyřešit problém s nedostatkem míst ve státních zařízeních.

Doporučení č. 2

Další doporučení souvisí s propagací a zapojením opomíjeného **sdíleného pracovního místa** u pozic, které to dovolují. Zapojení sdíleného pracovního místa by mohlo vyřešit potřebu obsazení volných pracovních míst „plným“ úvazkem a zároveň vyhovět velké interní i externí

poptávce po částečných úvazcích. Sdílené pracovní místo nicméně vyžaduje celkový zásah do managementu lidských zdrojů – popis těchto specifických pracovních míst musí být komplexní. Pro jeho zdárné fungování musí být ze strany České spořitelny vytvořeny propracované podmínky úzce související s jednotlivými pozicemi, aby ji zavedení tohoto institutu spíše nezatížilo.

Doporučení č. 3

Ani kombinace stávajícího pojetí flexibilních pracovních úvazků a velkorysého množství volných dnů s ohledem na work-life balance respondentek spíše nefunguje. V tomto ohledu autorka práce doporučuje dodržovat adekvátní počet odpracovaných hodin s ohledem na dohodnuté zkrácené úvazky. Pojetí work-life balance vyžaduje z hlediska HR managementu **redesign** každého pracovního místa tak, aby jeho náplň opravdu odpovídala tomu, jaký je dohodnutý úvazek. Náplň a časové dotace jednotlivých činností je potřeba upravit na odpovídající rozsah. Pokud bude na jedné straně Spořitelna flexibilitu sice umožňovat, ale na straně druhé ji reálně nebude respektovat, nemůže work-life balance jejich zaměstnanců fungovat.

Doporučení č. 4

Vzhledem k flexibilitě jako obrovskému a neoddiskutovatelnému trendu doporučuje autorka práce management lidských zdrojů České spořitelny o tento prvek značně obohatit. Přistoupit k tomuto fenoménu komplexně, aby se i v tomto ohledu Spořitelna začala profilovat jako moderní společnost nabízející a umožňující zaměstnancům to, co s ohledem na work-life balance opravdu potřebují. Doporučení tedy zní zapojit vícero druhů flexibilních forem zaměstnávání a snažit se o co největší zapojení home office, který je z hlediska work-life balance ideální formou flexibility.

Doporučení č. 5

S ohledem na marketing lidských zdrojů a zvýšení atraktivity České spořitelny jako zaměstnavatele lze doporučit rozšíření nabídky částečných úvazků i pro externí uchazeče. Těmto uchazečům se na základě prakticky neexistující nabídky částečných úvazků může zdát, že ve Spořitelně tyto flexibilní úvazky vůbec nejsou možné, a Spořitelna tak může přicházet o množství externích kvalitních uchazečů (někdy třeba jen dočasně) hledajících částečný úvazek.

4 Závěr

Hlavním cílem této práce bylo nalézt a zformulovat doporučení pro Českou spořitelnu vedoucí ke zlepšení či zefektivnění využívání různých forem flexibility a souvisejících opatření podporujících work-life balance, a to zejména u skupiny zaměstnaných matek s malými dětmi. Dílčím cílem bylo zformulovat doporučení vedoucí k využití potenciálu pracovní síly matek malých dětí v souvislosti s jejich návratem po mateřské/rodičovské dovolené.

V návaznosti na literární rešerši zabývající se zejména flexibilními formami zaměstnávání a tématem work-life balance s flexibilitou úzce souvisejícím, byl uskutečněn smíšený výzkum. Tento výzkum sestával z rozhovoru jako kvalitativní výzkumné metody a dotazníkového šetření jako kvantitativní výzkumné metody. Rozhovor byl uskutečněn v březnu 2022 s diversity manažerkou České spořitelny. Z rozhovoru vyplynuly důležité skutečnosti dále zohledněné a promítnuté do kvantitativní části výzkumu. V rámci dotazníkového šetření uskutečněného v první polovině dubna 2022 byla oslovena skupina zaměstnanců, jejichž zvýšenou poptávkou po sladování pracovního a osobního života zmiňuje jak odborná literatura, tak i zástupkyně České spořitelny. Jednalo se o skupinu zaměstnaných žen – matek, které měly v době šetření děti do 15 let věku a které využívaly některou z flexibilních forem zaměstnávání.

Na mateřské/rodičovské dovolené je aktuálně cca 1 300 žen, což představuje 10 % ze všech zaměstnanců Spořitelny. Z výzkumného šetření vyplynulo, že se dlouhodobě cca polovina žen po mateřské/rodičovské dovolené do Spořitelny nevrací zpět, což znamená obrovskou ztrátu investovaných prostředků a nevyužitý potenciál pracovní síly a talentu. V průběhu rozhovoru zaznělo, že by se zaměstnankyně na mateřské/rodičovské dovolené v případě zájmu měly samy aktivně zasadit o své dřívější zapojení zpět do práce, zaměstnavatele kontaktovat a přesněji mu specifikovat, o jakou formu spolupráce mají konkrétně zájem. Také zaznělo, že se aktuálně připravuje restart programu pro zaměstnané rodiče a momentálně tak příliš nefunguje pravidelná komunikace s nimi. Zhruba $\frac{3}{4}$ ze všech respondentek bylo v průběhu své mateřské/rodičovské dovolené se zaměstnavatelem v nějaké formě kontaktu, spíše však na bázi nepravidelnosti. Respondentky mj. uvedly, že by měly zájem o udržení své kvalifikace i v průběhu rodičovské pracovní pauzy.

Většina respondentek strávila na mateřské/rodičovské dovolené 3 roky a více. V rámci dotazníkového šetření bylo zjišťováno, zda a jakou mírou by respondentky byly motivovány k dřívějšímu zapojení do pracovního procesu, a tím bylo nepřímě zjišťováno, zda by měly respondentky o dřívější zapojení se do práce zájem. Všechny nabízené odpovědi, tedy *možnost spolupráce nižšího rozsahu, možnost libovolné úpravy pracovní doby, nabídka zajímavých pracovních pozic na částečný úvazek, oslovení zaměstnavatelem s konkrétní pracovní nabídkou i možnost umístění dítěte/děti do firemních jeslí (dětské skupiny) či školky v okolí zaměstnání* byly průměrně ohodnoceny hodnotou blízko maximu škály, označenému jako velmi motivující k dřívějšímu návratu. Z toho lze usuzovat, že existuje velký a dosud nevyužitý prostor pro dřívější zapojení žen zpět do pracovního procesu. Z výsledků je patrná také velká poptávka po flexibilizaci práce. Pro zajímavost je vhodné uvést, že Spořitelna aktuálně nabízí cca 300 volných pracovních míst napříč bankou a Českou republikou, která jsou prakticky všechna koncipována výhradně na plný pracovní úvazek.

V rámci dotazníkového šetření bylo zjištěno, že respondentkami je ze všech možných flexibilních forem práce nejvíce (téměř u 70 %) využíván home office; home office nicméně nebyl vůbec umožněn necelým 12 % z nich. Dále byl využíván také částečný pracovní úvazek (téměř u 55 %) a pružná pracovní doba (u cca 10 %). Ostatní flexibilní formy práce nebyly v době dotazování zastoupeny; konkrétně tedy nebyly zastoupeny dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr, institut sdíleného pracovního místa, stlačený pracovní týden, konto pracovní doby či jiné možné formy flexibility.

Respondentky v naprosté většině využívají benefity Spořitelnou v rámci marketingu silně propagované, tedy 5 dní zdravotního a 12 dní extra volna navíc. Dále hojně využívají příspěvek na hlídání dětí ve výši 4 000 Kč. Na druhé straně by velmi uvítaly i další benefity či možnosti, které Spořitelna aktuálně v nabídce nemá. Jednoznačně nejvíce by ocenily možnost částečného úvazku u všech pracovních pozic. Znovu se také potvrdila zvýšená poptávka po firemních předškolních zařízeních (zejména pak u respondentek majících děti do 6 let věku).

Všechny respondentky nějakým způsobem využívaly flexibilní formy práce. Otázky zaměřené na jejich work-life balance tedy mj. nepřímo zkoumaly, jak se flexibilita projevuje na možnostech sladění jejich práce a rodiny. Téměř 58 % respondentek odpovědělo, že je spokojeno s rovnováhou mezi časem, který stráví v práci a časem, který věnují rodině. To nicméně doplňují poměrně negativní zjištění, že ¾ respondentek nemá dostatek času pro sebe, že 93 % respondentek si v rámci svého volného času někdy dělá starosti s prací a necelých 88 % respondentek (občas či velmi často) nemůže kvůli práci věnovat rodině či partnerovi tolik času, kolik by chtělo. To by mohlo být mj. spojeno s dalším zjištěním, tedy že téměř 64 % respondentek využívajících částečný úvazek reálně různou mírou pracuje nad rámec svého dohodnutého úvazku. Respondentky nicméně ve velké většině cítí podporu rodičů s malými dětmi, a to zejména od vedení svých týmů, ale i od Spořitelny jako organizace.

V návaznosti na výzkumné šetření a s ohledem na cíle práce lze České spořitelně doporučit následující:

Doporučení č. 1

Autorka práce doporučuje změnit přístup k ženám na mateřské/rodičovské dovolené a zacílit HR management k jejich aktivnímu, pravidelnému, adresnému a důslednému oslovování. Spořitelna by měla těmto ženám dávat pravidelně vědět, že jsou stále důležitými členkami týmu, měla by se zajímat, co potřebují a chtějí, měla by je průběžně informovat o dění v bance a v týmu, umožnit jim udržet si profesní kvalifikaci např. formou e-learningů a zprostředkovat jim také kontakt s jejich týmem (např. účastí na týmových akcích).

Za účelem dřívějšího zapojení žen z mateřské/rodičovské dovolené je potřeba jim nabídnout větší míru flexibility a zapojit do celkové strategie managementu lidských zdrojů větší množství flexibilních forem práce. Jako ideální forma spolupráce pro toto období se jeví dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr, na základě kterých by se ženy mohly zapojit pouze částečně, nepravidelně, dle vlastních možností, a tudíž již velmi brzy po svém odchodu z práce. Dřívější zapojení a udržení vztahu se zaměstnankyněmi může mít jako pozitivní důsledek i snížení jejich odchodovosti.

Dalším krokem by mohlo být zprostředkování nabídky aktuálně dostupných flexibilních pracovních pozic v rámci banky, a to ideálně přednostně před trhem, rozšíření využívání pružné pracovní doby a jiných žádaných forem flexibility. Pokud by Česká spořitelna chtěla jít ve svém snažení ještě dále, doporučením je také důsledně zvážit zřízení firemních zařízení předškolní péče, což je jednak velmi poptávaným benefitem a také by to pomohlo ženám vyřešit problém s nedostatkem míst ve státních zařízeních.

Doporučení č. 2

Další doporučení souvisí s propagací a zapojením opomíjeného sdíleného pracovního místa u pozic, které to dovolují. Zapojení sdíleného pracovního místa by mohlo vyřešit potřebu obsazení volných pracovních míst „plným“ úvazkem a zároveň vyhovět velké interní i externí poptávce po částečných úvazcích. Sdílené pracovní místo nicméně vyžaduje celkový zásah do managementu lidských zdrojů – popis těchto specifických pracovních míst musí být komplexní. Pro jeho zdárné fungování musí být ze strany České spořitelny vytvořeny propracované

podmínky úzce související s jednotlivými pozicemi, aby ji zavedení tohoto institutu spíše nezatížilo.

Doporučení č. 3

Ani kombinace stávajícího pojetí flexibilních pracovních úvazků a velkorysého množství volných dnů s ohledem na work-life balance respondentek spíše nefunguje. V tomto ohledu autorka doporučuje dodržovat adekvátní počet odpracovaných hodin s ohledem na dohodnuté zkrácené úvazky. Pojetí work-life balance vyžaduje z hlediska HR managementu redesign každého pracovního místa tak, aby jeho náplň opravdu odpovídala tomu, jaký je dohodnutý úvazek. Náplň a časové dotace jednotlivých činností je potřeba upravit na odpovídající rozsah. Pokud bude na jedné straně Spořitelna flexibilitu sice umožňovat, ale na straně druhé ji reálně nebude respektovat, nemůže work-life balance jejích zaměstnanců fungovat.

Doporučení č. 4

Vzhledem k flexibilitě jako obrovskému a neoddiskutovatelnému trendu doporučuje autorka práce management lidských zdrojů České spořitelny o tento prvek značně obohatit. Přistoupit k tomuto fenoménu komplexně, aby se i v tomto ohledu Spořitelna začala profilovat jako moderní společnost nabízející a umožňující zaměstnancům to, co s ohledem na work-life balance opravdu potřebují, a zapojit vícero druhů flexibilních forem zaměstnávání a snažit se o co největší zapojení home office, který je z hlediska work-life balance ideální formou flexibility.

Doporučení č. 5

S ohledem na marketing lidských zdrojů a zvýšení atraktivity České spořitelny jako zaměstnavatele lze doporučit rozšíření nabídky částečných úvazků i pro externí uchazeče. Těmto uchazečům se na základě prakticky neexistující nabídky částečných úvazků může zdát, že ve Spořitelně tyto flexibilní úvazky vůbec nejsou možné, a Spořitelna tak může přicházet o množství kvalitních externích uchazečů (někdy třeba jen dočasně) hledajících částečný úvazek.

V návaznosti na výše uvedená doporučení lze konstatovat, že cíle této práce byly splněny.

Literatura

Primární zdroje

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 15th edition. London: Kogan Page Ltd, 2020. 800 s. ISBN 978-0-7494-9827-6.

BĚLINA, M., PICHRT, J. *Pracovní právo*. 7. vydání. Praha: C.H. Beck, 2017. 790 s. ISBN 978-80-7400-667-8.

BIČÁKOVÁ, A., KALÍŠKOVÁ, K. *Od mateřství k nezaměstnanosti: postavení žen s malými dětmi na trhu práce*. Praha: Národohospodářský ústav AV ČR, 2015. 26 s. ISBN 978-80-7344-354-2.

BIČÁKOVÁ, A., KALÍŠKOVÁ, K., ZAPLETALOVÁ, L. *Nechtěné plody prorodinných politik*. Praha: Národohospodářský ústav AV ČR, 2020. 36 s. ISBN 978-80-7344-567-6.

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

DOUŠOVÁ, J. Několik poznámek ke zkrácenému pracovnímu úvazku, sdílenému zaměstnání a práci z domu z pohledu subjektů pracovněprávních vztahů. *Atypická zaměstnání - cesta k vyšší zaměstnanosti?*. Praha: Wolters Kluwer, 2015. s. 126-135. ISBN 978-80-7478-975-5.

DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2012. 592 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

FORMÁNKOVÁ L. *Jak na sladování pracovního a soukromého života / manuál pro firmy a organizace*. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2015. 39 s. ISBN 978-80-7330-276-4.

GALVAS, M. *Pracovní právo*. Brno: Masarykova univerzita, 2012. 826 s. ISBN 978-80-210-5852-1.

GEBICKA, B. *Dopady reformy rodičovských příspěvků v roce 2008 na pracovní zařazení matek*. Praha: Národohospodářský ústav AV ČR, 2018. 24 s. ISBN 978-80-7344-465-5.

HALÍŘOVÁ, G. *Sladění pracovních a rodinných rolí zaměstnanců pečujících o děti*. Praha: Leges, 2014. 192 s. ISBN 978-80-87576-92-2.

HŮRKA, P. et al. *Pracovní právo*. 3. vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2020b. 516 s. ISBN 978-80-7380-825-9.

HŮRKA, P. et al. *Zákoník práce: komentář*. 6. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2020a. 848 s. ISBN 978-80-7598-910-9.

CHLÁDKOVÁ, A., BUKOVJAN, P. *Personalistka: dvanáctero správného vedení personální agendy*. 6. aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2020. 680 s. ISBN 978-80-7598-976-5.

JANEČKOVÁ, E. *Pracovní právo a mateřství*. Praha: Wolters Kluwer, 2013. 132 s. ISBN 978-80-7478-337-1.

KLÍMOVÁ CHALOUPKOVÁ, J. Vztah mezi pracovním a soukromým životem. *Hodnoty, postoje, chování. Česká republika 2002-2012: Sociální report projektu European Social Survey*. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2013. s. 5-27. ISBN 978-80-7330-224-5.

KOCOUREK, J. *Pracovní poměr: vybraná ustanovení zákoníku práce: komentář*. Praha: C.H. Beck, 2020. 680 s. ISBN 9788074008092.

KOTÍKOVÁ, J., KOTRUSOVÁ M., VYCHOVÁ, H. *Flexibilní formy práce ve vybraných zemích EU*. Praha: VÚPSV, 2013. 147 s. ISBN 978-80-7416-131-5.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. vydání. Praha: Management Press, 2015. 400 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

KYZLINKOVÁ, R., POJER, P., VEVERKOVÁ, S. *Nové formy zaměstnávání v České republice*. Praha: VÚPSV, 2019. 73 s. ISBN 978-80-7416-337-1.

MAŘÍKOVÁ, H. et al. *Diverzita v praxi / Metodika řízení diverzity a sladování pracovního a soukromého života na pracovišti*. Praha: Sociologický ústav Akademie věd České republiky, 2015. 103 s. ISBN: 978-80-7330-266-5.

NĚMEC, O., BUCMAN P., ŠIKÝŘ, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2014. 122 s. ISBN 978-80-7408-083-8.

ONDRUŠOVÁ, P. *Diverzita v České spořitelně*. Rozhovor, Praha, 10. 3. 2022.

PALÍŠKOVÁ, M., LEGNEROVÁ, K., STRÍTESKÝ, M. *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky*. Praha: C.H. Beck, 2021. 264 s. ISBN 978-80-7400-702-6.

PAVELKA, T., LÖSTER, T., LANGHAMROVÁ, J., MAKOVSKÝ, P. *Vybrané aspekty flexibility trhu práce České republiky*. Slaný: Melandrium, 2013. 147 s. ISBN 978-80-86175-92-8.

ŠTANG, M. *Základní pracovněprávní vztahy a jejich vývojové tendence*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2020. 206 s. ISBN 9788073807948.

ŠUBRT, B. *Pracovní doba v souvislostech: s dovolenou, mzdou či platem, překážkami v práci a s dalšími aspekty*. Olomouc: ANAG, 2021. 176 s. ISBN 978-80-7554-294-6.

URBANCOVÁ, H., DEPOO, L. *Management lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2015. 230 s. ISBN 978-80-87839-43-0.

Zákon č. 262/2006 Sb. ze dne 7. 6. 2006 (zákoník práce).

Internetové zdroje

CIPD. *Coronavirus (COVID-19): Flexible working during the pandemic and beyond*. [online] 2021 [cit. 2022-03-15]. Dostupné z WWW: <https://www.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/relations/flexible-working/during-COVID-19-and-beyond#gref>.

ČESKÁ SPOŘITELNA. *O nás*. [online] 2022 [cit. 2022-04-15] Dostupné z WWW: <https://www.csas.cz/cs/o-nas/kdo-jsme>.

ČESKÁ SPOŘITELNA. *Všeobecná prezentace o Finanční skupině ČS*. [online] 2022 [cit. 2022-04-15] Dostupné z WWW: https://www.csas.cz/static_internet/cs/Obecne_informace/FSCS/CS/Prilohy/vseobecna_prezentace.pdf.

EUROSTAT. *Part-time employment as percentage of the total employment, by sex and age (%)*. [online] 2022 [cit. 2022-03-15]. Dostupné z WWW: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsa_eppga/default/table?lang=en.

EUROSTAT. *Temporary employees as a percentage of the total number of employees, by sex and age (%)*. [online] 2022 [cit. 2022-03-15]. Dostupné z WWW: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/LFSQ_ETPGA/default/table?lang=en&category=labour.employ.lfsq.lfsq_emptemp.

CHARTA DIVERZITY. *Flexibilita v práci*. [online] 2022a [cit. 2022-04-15] Dostupné z WWW: <https://diverzita.cz/cs/hlavni-oblasti/flexibilita-v-praci>.

CHARTA DIVERZITY. *Charta Diverzity v Česku*. [online] 2022b [cit. 2022-04-15] Dostupné z WWW: <https://diverzita.cz/cs/charta-diverzity>.

CHARTA DIVERZITY. *Výzvy českého trhu práce – flexibilita a mobilita práce*. [online] 2018 [cit. 2022-03-15]. Dostupné z WWW: <https://diverzita.cz/cs/aktualita/vyzvy-ceskeho-trhu-prace-flexibilita-a-mobilita-prace>.

JOUZA, L. *Flexibilní formy zaměstnávání*. [online] 2018 [cit. 2022-03-15]. Dostupné z WWW: <https://www.epravo.cz/top/clanky/flexibilni-formy-zamestnavani-108016.html>.

JOUZA, L. *Zaměstnanci požadují flexibilní pracovní úvazky*. [online] 2019 [cit. 2022-03-15]. Dostupné z WWW: <https://www.epravo.cz/top/clanky/zamestnanci-pozaduji-flexibilni-pracovni-uvazky-110115.html>.

Kuchařová, V. et al. *Zpráva o rodině 2020*. [online] 2020 [cit. 2022-03-15]. 249 s. Dostupné z WWW:

<https://www.mpsv.cz/documents/20142/225508/Zpr%C3%A1va+o+rodin%C4%9B+2020.pdf/c3bdc63d-9c95-497d-bded-6a15e9890abd>.

LINKEDIN. *Profil České spořitelny, a.s.* [online] 2022 [cit. 2022-04-15] Dostupné z WWW: <https://www.linkedin.com/company/ceska-sporitelna/mycompany/verification/>.

MASTERCARD BANKA ROKU. *Předchozí ročníky*. [online] 2022 [cit. 2022-04-15] Dostupné z WWW: <https://bankaroku.cz/predchozi-rocniky/>.

MPSV. *Analytický materiál ověření zájmu a možnosti zavedení tzv. garance místa v předškolních zařízeních pro děti od jednoho roku věku a od dvou let věku výše*. [online] 2020 [cit. 2022-03-15]. Dostupné z WWW: <https://mikrojesle.mpsv.cz/wp-content/uploads/2020/11/Analytick%C3%BD-materi%C3%A1l-ov%C4%9B%C5%99en%C3%AD-z%C3%A1jmu-a-mo%C5%BEnost%C3%AD-zaveden%C3%AD-tzv.-garance-m%C3%ADsta-v-p%C5%99ed%C5%A1koln%C3%ADch-za%C5%99%C3%ADzen%C3%ADch-pro-d%C4%9Bti-od-1-roku-v%C4%9Bku-a-od-2-let-v%C4%9Bku-v%C3%BD%C5%A1e.pdf>.

MPSV. *Koncepce rodinné politiky*. [online] 2017 [cit. 2022-03-15]. Dostupné z WWW: https://www.mpsv.cz/documents/20142/225508/Koncepce_rodinne_politiky.pdf/5d1efd93-3932-e2df-2da3-da30d5fa8253.

VÚSP. *Analýza flexibilních forem zaměstnávání a organizace pracovní doby v České republice*. Závěrečná zpráva. 49 s. [online] 2004 [cit. 2022-03-15]. Dostupné z WWW: <https://adoc.pub/analyza-flexibilnich-forem-zamstnavani-a-organizace-pracovni.html>.

ŽÁKOVÁ, P., KOVAŘÍKOVÁ, D. Doporučení Evropské komise v oblasti sladování pracovního a soukromého života. *Sborník z mezinárodní konference Sladování soukromého a pracovního života*. [online] 2015 [cit. 2022-03-15]. s. 33-36. Dostupné z WWW: https://www.ochrance.cz/dokument/sbornik_ii_2015_cz/sbornik_ii_2015_cz.pdf

Seznam příloh

Příloha 1 Dotazník.....	I
Příloha 2 Odpovědi na otázku č. 23	VI
Příloha 3 Presentace k práci	VIII

Přílohy

Příloha 1 Dotazník

Možnosti sladění práce a rodiny v České spořitelně

Otázky:

1. Kolik máte dětí?

Odpovězte celým kladným číslem.

2. Kolik let je Vašemu nejmladšímu dítěti?

Odpovězte celým kladným číslem.

3. Byla Vaším zaměstnavatelem před (poslední) rodičovskou dovolenou Česká spořitelna, případně některá z jejích dceřiných společností?

a) ano

b) ne

4. Jak dlouho jste strávila na poslední rodičovské dovolené z důvodu péče o (nejmladší) dítě?

a) méně než 1 rok

b) 1 rok

c) 2 roky

d) 3 roky

e) 4 roky

f) vlastní odpověď:

5. Do jaké míry by Vás motivovaly níže uvedené skutečnosti k dřívějšímu návratu do práce z mateřské/rodičovské dovolené?

škála od 1 do 5 (1 = nemělo by to žádný vliv; 5 = velmi by mě to motivovalo)

a) oslovení zaměstnavatelem s konkrétní pracovní nabídkou: 1-5

b) možnost spolupráce nižšího rozsahu (např. nepravidelně několik hodin v týdnu): 1-5

c) možnost libovolné úpravy pracovní doby (např. délku, rozložení): 1-5

d) nabídka zajímavých pracovních pozic na částečný úvazek: 1-5

e) možnost vyzkoušet jinou pozici v rámci Spořitelny: 1-5

f) možnost umístění dítěte/děti do firemních jeslí (dětské skupiny) či školky v okolí zaměstnání: 1-5

g) možnost mít s sebou děti na přizpůsobeném pracovišti: 1-5

- 6. Byla jste v průběhu mateřské/rodičovské dovolené v kontaktu se svým zaměstnavatelem?**
- a) ano, v pravidelném kontaktu
 - b) ano, nepravidelně
 - c) ne
 - d) vlastní odpověď:
- 7. Uvítala byste níže uvedené možnosti či benefity v průběhu mateřské/rodičovské dovolené?**
- škála od 1 do 5 (1 = vůbec; 5 = velmi bych to uvítala)*
- a) přístup na firemní intranet: 1-5
 - b) možnost firemního vzdělávání za účelem udržení kvalifikace: 1-5
 - c) možnost účasti na týmových poradách: 1-5
 - d) možnost účasti na týmových akcích pořádaných Spořitelnou: 1-5
- 8. Zúčastnila jste se někdy v minulosti jakékoliv akce pořádané v rámci programu Čáp?**
- a) ano
 - b) ne
 - c) neznám program Čáp
 - d) vlastní odpověď:
- 9. Využila jste bezprostředně po návratu do práce některou z níže uvedených forem flexibility?**
- můžete zvolit vícero odpovědí*
- a) dohoda o provedení práce
 - b) dohoda o pracovní činnosti
 - c) částečný (zkrácený) pracovní úvazek
 - d) pružná pracovní doba
 - e) konto pracovní doby
 - f) stlačený pracovní týden
 - g) sdílené pracovní místo
 - h) home office
 - i) vlastní odpověď:
- 10. Využíváte aktuálně některou z níže uvedených forem flexibility?**
- můžete zvolit vícero odpovědí*
- a) dohoda o provedení práce

- b) dohoda o pracovní činnosti
- c) částečný (zkrácený) pracovní úvazek
- d) pružná pracovní doba
- e) konto pracovní doby
- f) stlačený pracovní týden
- g) sdílené pracovní místo
- h) home office
- i) vlastní odpověď:

11. Máte možnost pracovat z domova?

- a) ano, pravidelně
- b) ano, nepravidelně
- c) ne, není mi to umožněno
- d) ne, o tuto možnost nemám zájem
- e) vlastní odpověď:

12. Souhlasíte s tím, že Vám možnost práce z domova pomáhá lépe skloubit práci a rodinu?

- a) souhlasím
- b) spíše souhlasím
- c) nevím
- d) spíše nesouhlasím
- e) nesouhlasím

13. Odpovídá čas Vámi reálně strávený prací i Vašemu částečnému (zkrácenému) úvazku?

- a) ano, dodržuji rozsah mého částečného (zkráceného) úvazku
- b) ne vždy, občas pracuji více
- c) ne, pravidelně pracuji více
- d) nevím
- e) částečný úvazek jsem nikdy nevyužívala
- f) vlastní odpověď:

14. Využíváte či jste využívala některý z benefitů níže uvedených, které Česká spořitelna svým zaměstnancům (rodičům) nabízí?

můžete zvolit vícero odpovědí

- a) příspěvek na hlídání dětí (předškolní zařízení)
- b) zdravotní volno (5 dnů, tzv. sick leaves)

- c) volno "navíc" (12 dnů)
- d) placený přístup na web hlidacky.cz
- e) ne
- f) vlastní odpověď:

15. Uvítala byste v nabídce České spořitelny tyto možnosti či benefity?

škála od 1 do 5 (1 = vůbec; 5 = velmi bych to uvítala)

- a) firemní jesle (dětská skupina) v blízkosti zaměstnání: 1-5
- b) firemní školka v blízkosti zaměstnání: 1-5
- c) možnost mít děti s sebou v práci, případně dětský koutek v zaměstnání: 1-5
- d) možnost rekvalifikace a uplatnění na jiné pozici či v jiném oddělení v rámci Spořitelny: 1-5
- e) možnost částečného úvazku u všech pracovních pozic: 1-5

16. Souhlasíte, že jako matka malých dětí máte dostatečnou podporu od vedení

Vašeho týmu?

- a) souhlasím
- b) spíše souhlasím
- c) nevím
- d) spíše nesouhlasím
- e) nesouhlasím

17. Souhlasíte s tím, že Spořitelna podporuje své zaměstnance s malými dětmi?

- a) souhlasím
- b) spíše souhlasím
- c) nevím
- d) spíše nesouhlasím
- e) nesouhlasím

18. Jste spokojená s rovnováhou mezi časem, který strávíte v práci, a časem, který věnujete Vaší rodině?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) ne
- d) spíše ne
- e) nevím
- f) vlastní odpověď:

19. Zbývá Vám dostatek času, který můžete věnovat sama sobě?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) ne
- d) spíše ne
- e) nevím
- f) vlastní odpověď:

20. Jak často si děláte starosti s pracovními problémy, když nepracujete?

- a) velmi často
- b) občas
- c) nikdy
- d) vlastní odpověď:

21. Jak často nemůžete kvůli práci věnovat rodině či partnerovi tolik času, kolik byste chtěla?

- a) velmi často
- b) občas
- c) nikdy
- d) vlastní odpověď:

22. Je podle Vás něco, co by mohla Spořitelna ve svém přístupu k rodičům malých dětí zlepšit?

můžete odpovědět vlastními slovy

23. Z jakého jste regionu?

- a) Jihozápadní Čechy
- b) Jižní Morava
- c) Praha
- d) Severní Morava
- e) Severozápadní Čechy
- f) Východní Čechy

Příloha 2 Odpovědi na otázku č. 23

Odpověď č. 1:

„hned po návratu z mateřské dovolené nabízet flexibilní prac. dobu, nebo zkrácený úvazek a to automaticky. Buď maminka využije nebo ne. Mě to nabídnuto nebylo. Buď se vrátím na plný úvazek, nebo semnou nebudou počítat.“

Odpověď č. 2:

„kratší pracovní doba každý den, což nebylo umožněno, maximálně chodit mít dny do práce, ale být tu normálně do 17.00“

Odpověď č. 3:

„lepší platové ohodnocení a ocenění nástupu zpět do práce, případně více benefitů, které by maminky mohli využít (cafeterie)“

Odpověď č. 4:

„nabízet více zkrácených úvazků u různých pozic“

Odpověď č. 5:

„S nastavenými podmínkami jsem spokojená. Nejdůležitější je pro mě osoba manažerky, která mi maximálně vychází vstříc.“

Odpověď č. 6:

„zkrácené úvazky“

Odpověď č. 7:

„aby odpracované hodiny seděly k domluvenému počtu hodin“

Odpověď č. 8:

„možnou práci na homeoffice častěji, více dní dovolené“

Odpověď č. 9:

„určitě více nabízet zkrácené úvazky, já jsem měla velké štěstí, že mi to moje bývalá šéfová nabídla. Ale vím od kolegyň, co se mají vracet na své pozice, že tu možnost většinou nemají. Přála bych to všem, bez ohledu na děti.“

Odpověď č. 10:

„Volna máme hodně, ale když jsou děti malé, tak by se mi ještě třeba 5 dnů dovolené určitě hodilo (prázdniny atd si žádají hodně dovolené)“

Odpověď č. 11:

„volno na nemoc dětí - velmi často řeším dovolenou apod.“

Odpověď č. 11:

vždy je co zlepšovat, ale teď mě nic konkrétního nenapadá

Odpověď č. 12:

„aktivní oslovení v průběhu rodičovské - pokud by byla možnost, ráda bych začala pracovat i dřív, ale necítila jsem, že by to bylo žádoucí. Nabídka větší flexibility pro maminky.“

Odpověď č. 13:

„propojení HR s rodičem a jejich proaktivní nabídka možností“

Odpověď č. 14:

„respektování zkráceného úvazku - tedy, že všechny pracovní aktivity jsou brány dle zkráceného úvazku, ne jen čas trávený na pracovišti :)))“

Odpověď č. 15:

„vyhovovala by mi občasná možnost homeoffice nebo pružná pracovní doba, bohužel moje pozice toto zatím ze zřejmých důvodů neumožňuje“

Odpověď č. 16:

„vyšší příspěvek na školku, možnost školky pro pobočkové pracovníky“

Odpověď č. 17:

„zkrácené úvazky, HO na žádost zaměstnance“

Odpověď č. 18:

„ještě nám byla prodloužena pracovní doba v jednom dni“

Odpověď č. 18:

„Přístup manažerů“

Odpověď č. 19:

„firemní školky v blízkosti pracoviště, možnost parkování blízko pracoviště by ušetřilo spoustu času při plánování dne“

Odpověď č. 20:

„nyní už nemám úplně malé děti, ale dříve bych uvítala pružnější pracovní dobu“

Odpověď č. 21:

„Umožnit matkám více volna v létě. Nejedou školy/školky a nemá každý hlídání v rodině. Pak chybí společný čas s rodinou, když se rodiče na dovolených střídají kvůli hlídání dětí.“

Odpověď č. 22:

„Zavést zkrácený úvazek jako běžnou nabídku. Nebo možnost hlídacího koutku/dětské skupiny v dosahu pracoviště. Nemusely by pak být řešeny zkrácené úvazky, pokud si maminka dítě vyzvedne po standardní pracovní době. Školky jsou jen do 16hod.“

Odpověď č. 22:

„akce pro zaměstnance a děti - takový den s rodinou.“

Příloha 3 Prezentace k práci



Flexibilní pracovní úvazky a jejich vliv na work-life balance

Zuzana Šimková, KLZ 35

Řešená problematika

úvod

Flexibilita práce je dlouhodobě celosvětovým trendem, Covid-19 ji „pomohl“ výrazně začlenit i do českého prostředí; úzce souvisí s hledáním work-life balance jako určité rovnováhy či harmonie mezi profesní a osobní sférou každého jedince.

Zaměření se na skupinu obtížně sladující tyto sféry, tedy skupinu zaměstnaných matek malých dětí.

problém

Hlavní cíl = formulace doporučení pro Českou spořitelnu, a.s. vedoucí ke zlepšení či zefektivnění využívání různých forem flexibility a souvisejících opatření podporujících work-life balance, zejména u skupiny zaměstnaných matek s malými dětmi. Dílčí cíl = formulace doporučení vedoucí k využití potenciálu pracovní síly matek malých dětí v souvislosti s jejich návratem do práce po mateřské/rodičovské dovolené.

přístup

Teoretická část práce má charakter literární rešerše; k vypracování analytické části práce byl zvolen smíšený výzkum, kombinace kvalitativního výzkumu ve formě rozhovoru a kvantitativního výzkumu ve formě dotazníkového šetření.

Postup řešení

zdroj

Prostředí České spořitelny, a.s., konkrétně rozhovor s diversity manažerkou Petrou Ondrušovou a dotazníkové šetření zacílené na zaměstnané matky dětí do 15 let využívající určité formy flexibility práce.

získávání

Rozhovor proběhl jako první, v březnu 2022 v polostrukturované formě. Dotazníkové šetření proběhlo začátkem dubna 2022; osloveno bylo 162 respondentek, odpovědělo 57; návratnost byla 35%.

zpracování

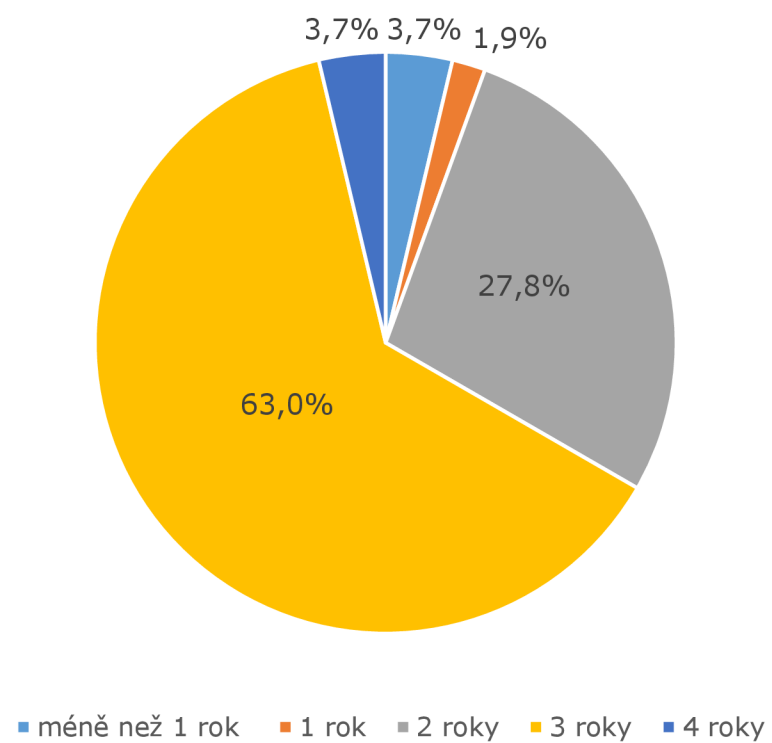
Poznámky z rozhovoru byly logicky uspořádány a seříděny; data z dotazníkového šetření byla zpracována v programu MS excel, zejména s ohledem na % zastoupení odpovědí (četnost) či průměrnou hodnotu v rámci škály.

Výsledky práce – období MD/RD

Z výsledků práce vyplynulo, že:

- dlouhodobě cca 1/2 všech žen po mateřské/rodičovské dovolené nevrací zpět do České spořitelny;
- nabídka 300 volných pracovních míst, prakticky všechna koncipována výhradně na plný pracovní úvazek;
- zhruba ¾ ze všech respondentek bylo v průběhu své mateřské/rodičovské dovolené se zaměstnavatelem v nějaké formě kontaktu, spíše však na bázi nepravidelnosti;
- respondentky by měly zájem mj. o udržení své kvalifikace i v průběhu rodičovské pracovní pauzy;
- většina respondentek strávila na mateřské/rodičovské dovolené 3 roky a více;
- existuje velký nevyužitý prostor pro dřívější zapojení žen zpět do pracovního procesu;
- velká poptávka po flexibilizaci práce.

Délka rodičovské pracovní pauzy u respondentek



Zdroj: vlastní výzkum

Co a jakou mírou by ženy motivovalo k dřívějšímu návratu do práce?

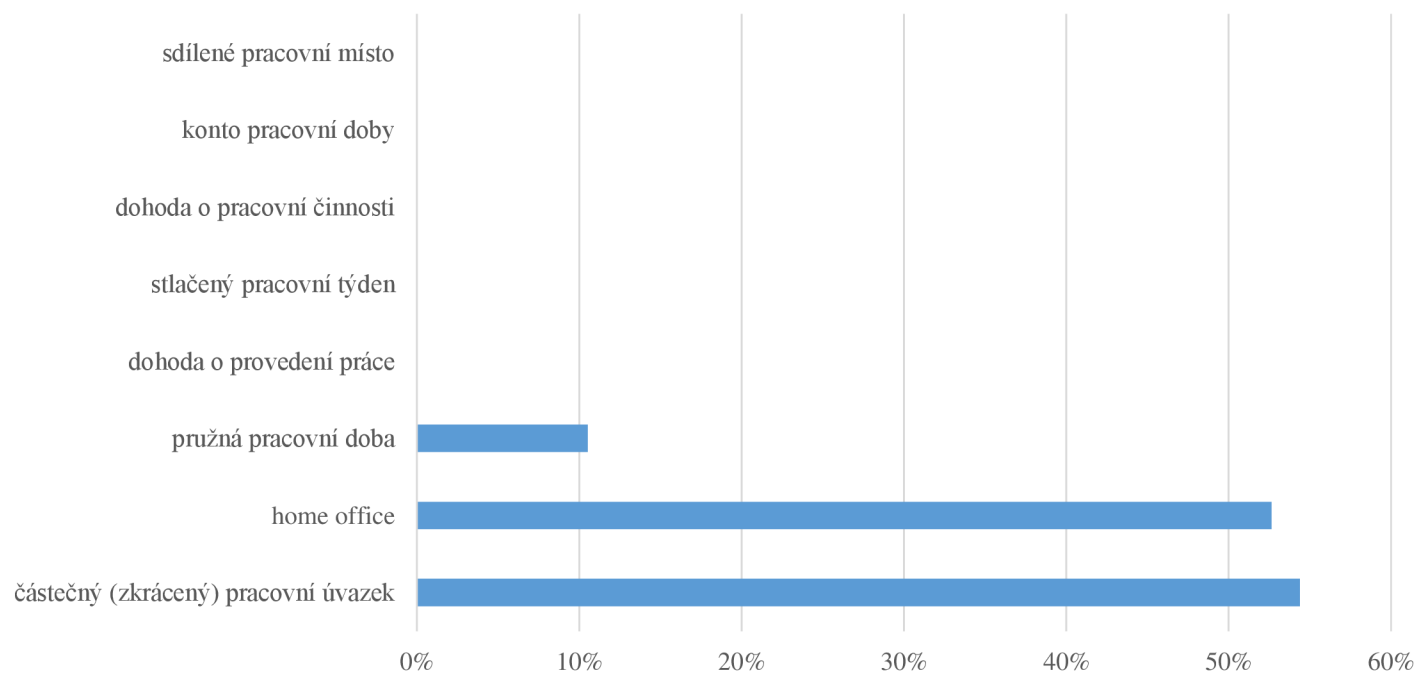
podotázka	průměr
možnost spolupráce nižšího rozsahu (např. nepravidelně několik hodin v týdnu)	4,537
možnost libovolné úpravy pracovní doby (např. délky, rozložení)	4,537
nabídka zajímavých pracovních pozic na částečný úvazek	3,981
oslovení zaměstnavatelem s konkrétní pracovní nabídkou	3,926
možnost umístění dítěte/děti do firemních jeslí (dětské skupiny) či školky v okolí zaměstnání	3,907
možnost mít s sebou děti na přizpůsobeném pracovišti	3,019
možnost vyzkoušet jinou pozici v rámci Spořitelny	2,944

Zdroj: vlastní výzkum

Výsledky práce – flexibilita & work-life balance

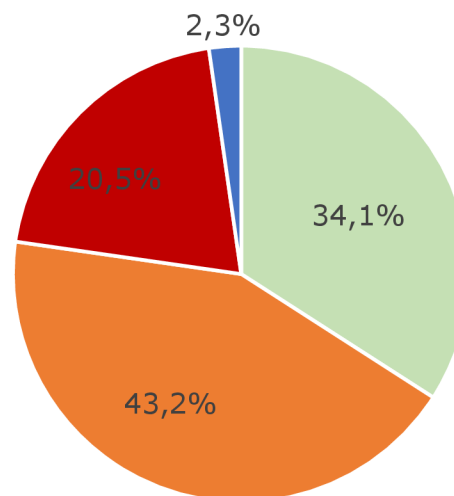
- nejčastěji zastoupenou formou flexibilní formy práce je částečný úvazek a home office;
- nebyly a nejsou vůbec zastoupeny dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr;
- zcela chybělo a chybí zastoupení institutu sdíleného pracovního místa a konta pracovní doby;
- 58 % respondentek odpovědělo, že je spokojeno s rovnováhou mezi časem, který stráví v práci a časem, který věnují rodině
- ¾ respondentek nemá dostatek času pro sebe;
- 93 % respondentek si v rámci svého volného času někdy dělá starosti s prací;
- 88 % respondentek (občas či velmi často) nemůže kvůli práci věnovat rodině či partnerovi tolik času, kolik by chtělo;
- 64 % respondentek využívajících částečný úvazek reálně různou mírou pracuje nad rámec svého dohodnutého úvazku;
- Respondentky ve velké většině cítí podporu rodičů s malými dětmi, a to zejména od vedení svých týmů, ale i od Spořitelny jako organizace.

Aktuálně využívané formy flexibility



Zdroj: vlastní výzkum

Soulad úvazku a reálně odpracovaných hodin



- ano, dodržuji rozsah mého částečného (zkráceného) úvazku
- ne vždy, občas pracuji více
- ne, pravidelně pracuji více
- nevím

Zdroj: vlastní výzkum

Doporučení (1)

Na základě výsledků lze doporučit:



1. Změnit přístup k ženám na mateřské/rodičovské dovolené a zacílit HR management k jejich aktivnímu, pravidelnému, adresnému a důslednému oslovování; umožnit vzdělávání; nabídnout větší míru flexibility (dohody); zvážit zřízení firemních předškolních zařízení.



2. Zapojit opomíjené sdílené pracovní místo u pozic, které to dovolují. Mohlo by vyřešit potřebu obsazení volných pracovních míst „plným“ úvazkem a zároveň vyhovět velké interní i externí poptávce po částečných úvazcích.



3. redesign každého pracovního místa tak, aby jeho náplň opravdu odpovídala dohodnutému úvazek. Náplň a časové dotace jednotlivých činností je potřeba upravit na odpovídající rozsah. Pokud bude na jedné straně Spořitelna flexibilitu sice umožňovat, ale na straně druhé ji reálně nebude respektovat, nemůže work-life balance jejich zaměstnanců fungovat.

Doporučení (2)

Na základě výsledků lze doporučit:



4. Zapojit vícero druhů flexibilních forem zaměstnávání a snažit se o co největší zapojení home office, který je z hlediska work-life balance ideální formou flexibility.



5. Rozšířit nabídku částečných úvazků i pro externí uchazeče. Těmto uchazečům se na základě prakticky neexistující nabídky částečných úvazků může zdát, že ve Spořitelně tyto flexibilní úvazky vůbec nejsou možné, a Spořitelna tak může přicházet o množství kvalitních externích uchazečů (někdy třeba jen dočasně) hledajících částečný úvazek.

Závěr

S ohledem na výše uvedená doporučení lze konstatovat, že cíle práce byly splněny.

VŠEM VYSOKÁ
ŠKOLA
EKONOMIE
A MANAGEMENTU

**DĚKUJI ZA
POZORNOST**