

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Možnosti využití flexibilních forem zaměstnávání v České spořitelně, a.s./Options for utilizing flexible forms of employment at Česká spořitelna, a.s.

## TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Leden 2024

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Eva Šmídová / KEMBC04

## JMÉNO VEDOUcíHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

PhDr. Marcela Palíšková, Ph.D

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.  
Jsem si vědom/a 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 užil/a, 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: 12.11. 2023

## PODĚKOVÁNÍ

Rád/a bych tímto poděkoval/-a vedoucímu bakalářské práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl/a při zpracování mé bakalářské práce.



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SOUHRN

### 1. Cíl práce:

Posoudit, zda ČS, a.s. (dále ČS, a.s.) dostatečně využívá flexibilní formy zaměstnávání jako nástroj spokojenosti a motivace zaměstnanců, a navrhnout opatření, která by vedla ke zlepšení v této oblasti. Dílčími cíli je identifikovat a porovnat flexibilní formy zaměstnávání používané na centrále společnosti ČS, a.s. a na jejich regionálních pobočkách. Zjistit názory zaměstnanců a manažerů na využívání zkrácených pracovních úvazků. Následně provést srovnání rozdílů mezi centrálou společnosti a pobočkami. Dále pak zhodnotit postoje k využívání flexibilní pracovní doby ze strany zaměstnanců a manažerů a kontrastovat variace mezi centrálou a pobočkami. Na závěr prozkoumat problematiku práce z domova z hlediska zaměstnanců a manažerů, popsat odlišnosti mezi centrálou a pobočkami a navrhnout doporučení, které by vedlo ke zlepšení.

### 2. Výzkumné metody:

Samotná teoreticko-metodologická část bakalářské práce byla vypracována s ohledem na hlavní cíl této práce a byla založena na rozsáhlé rešerši odborné literatury a relevantních informací dostupných na internetu a v dalších odborných zdrojích. Tato část práce má charakter literárního průzkumu, který byl následně doplněn obecným přehledem o metodách, jež jsou běžně používány v této oblasti výzkumu.

Pro provádění analýzy praktické části této práce byl zvolen smíšený výzkum, který zahrnuje kombinaci kvalitativního průzkumu formou polostrukturovaných dotazníků a kvantitativního výzkumu ve formě dotazníkového šetření. Kvalitativní část byla prováděna prostřednictvím rozhovorů s vedoucími pracovníky, a to jak v centrálním sídle společnosti, tak na regionálních pobočkách. Dotazníkové šetření bylo zaměřeno na všechny zaměstnance společnosti Česká spořitelna, a.s., bez ohledu na to, zda momentálně využívají nebo nevyužívají různé formy flexibilního zaměstnávání.

Celkově bylo osloveno 215 zaměstnanců a požádáno o účast na dotazníkovém šetření, přičemž 185 z nich skutečně vyplnilo dotazníky. To znamená, že úspěšnost tohoto dotazníkového šetření dosáhla významného podílu, a to 86 %.

### 3. Výsledky výzkumu/práce:

Výsledky výzkumu provedeného v rámci bakalářské práce ukázaly následující klíčová zjištění ohledně uplatňování flexibilních pracovních režimů v České spořitelně, a.s. Výsledky ukázaly, že rozdílné přístupy a preference v této oblasti existují mezi pobočkami a centrálními pracovišti společnosti. Na centrále více než 25 % respondentů pracovalo na zkrácený úvazek, naopak na pobočkách bylo využívání zkrácených pracovních úvazků minimální. Péče o děti do 15 let se ukázala jako nejběžnější důvod pro zkrácený pracovní úvazek.

Genderové složení respondentů odpovídalo obecnému složení zaměstnanců České spořitelny, kde převažují ženy. To znamená, že ženy byly častěji na zkráceném pracovním úvazku.

Co se týče hodnocení práce na zkráceném úvazku, 20 % pracovníků na zkráceném úvazku vnímalo svou práci jako ekvivalentní práci na plný úvazek, a 13,5 % respondentů hodnotilo své ohodnocení práce jako spravedlivé.

Manažeři vyjádřili preference pro zkrácené pracovní úvazky o délce 0,8 úvazku, pokud to nezpůsobuje organizační problémy, především na pobočkách. Na centrále byly zkrácené pracovní úvazky využívány minimálně. Zaměstnanci na centrále široce využívají flexibilní pracovní dobu, na pobočkách je její využití omezeno organizačními důvody. Někteří respondenti preferují standardní pracovní režim.

Přibližně 44,3 % respondentů mělo zkušenosti s prací z domova, ačkoliv někteří (31,4 %) ji prováděli jen občas. Pouze 9,7 % respondentů vnímali práci z domova stejně náročnou jako práce na pracovišti. Většina respondentů považuje práci z domova za významný přínos pro sladění pracovního a rodinného života a osobního well-being (80,5 %).

Z výsledků výzkumu vyplynulo několik návrhů na flexibilní pracovní režimy, které by zvýšily pracovní spokojenost zaměstnanců, včetně zavedení klouzavé denní pracovní doby na pobočkách a konta týdenní pracovní doby, umožňujícího čtyřdenní pracovní týden. Manažeři však zdůrazňují potřebu zohlednit důsledky pro provoz společnosti a respektovat potřeby matek malých dětí.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## 4. Závěry a doporučení:

V návaznosti na provedený výzkum a s ohledem na stanovené cíle této práce jsou formulována následující doporučení pro Českou spořitelnu:

**Doporučení č. 1:** Zvážit širší využití flexibilní formy zaměstnávání v podobě sdíleného pracovního místa (job sharing), zejména při zajištění provozu na pobočkách. V rámci poboček by mělo být aktivně zvažováno využití flexibilní formy zaměstnávání, konkrétně sdílených pracovních míst, aby se zvýšila flexibilita personálního obsazení a umožnilo zaměstnancům uplatnit zkrácené pracovní úvazky bez většího vlivu na běžný provoz.

**Doporučení č. 2:** U pracovních pozic, kde to organizační podmínky dovolí, zavést flexibilní formu zaměstnávání konto týdenní pracovní doby na pobočkách i na centrále. Týdenní konto pracovní doby by umožnilo zaměstnancům mít čtyřdenní pracovní týden, což by mohlo pozitivně ovlivnit jejich pracovní spokojenost a vyvážení mezi pracovním a soukromým životem. Tato forma by byla zejména pro zaměstnance s rodinami či jinými závazky velmi atraktivní, a to i pro ty, kteří momentálně využívají zkrácený pracovní úvazek.

**Doporučení č. 3:** Zavedení a uplatňování smíšeného modelu práce, který kombinuje práci z domova a práci na pracovišti, a to jak na pobočkách, tak i na centrále společnosti. Tento model má potenciál významně ovlivnit pracovní prostředí a přinést řadu výhod pro zaměstnance i pro samotnou společnost. Smíšený model práce by měl být implementován s ohledem na konkrétní potřeby jednotlivých pracovníků a pracovních pozic. Zaměstnanci by měli mít možnost volit, zda budou pracovat z domova, z kanceláře nebo kombinovat oba režimy podle svých potřeb. Důležité je také zajistit, aby pracovníci pracující z domova měli přístup k potřebným technickým a komunikačním prostředkům.

**Doporučení č. 4.** Při uplatňování flexibilních pracovních forem v České spořitelně, a.s. dbát na zásadu nediskriminace. Jedná se o zásadní aspekt, který odráží důležitost rovnosti a spravedlnosti v pracovním prostředí. Při uplatňování tohoto doporučení je třeba vzít v úvahu potřeby a situaci jednotlivých zaměstnanců, přičemž respektování různorodých životních situací a obzvláště citlivých okolností. Zejména zohlednění potřeb zaměstnanců, kteří pečují o malé děti nebo o osobu blízkou.

## KLÍČOVÁ SLOVA

Flexibilita  
Flexibilní formy zaměstnávání  
Práce z domova  
Work-life balance  
Flexibilní pracovní režim

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SUMMARY

### 1. Main objective:

To assess whether Česká spořitelna, a.s. (hereinafter referred to as ČS, a.s.) sufficiently uses flexible forms of employment as a tool for employee satisfaction and motivation and to propose measures that would lead to improvement in this area. The sub-objectives are to identify and compare flexible forms of employment used at the headquarters of ČS, a.s. and at its regional branches. To determine the opinion on the use of part-time work from the perspective of employees and from the perspective of managers. Then to compare the differences between the headquarters and the branches. To find out the opinion on the use of flexible working from the employees' and managers' point of view. To compare the differences between headquarters and branches. Last but not least, to analyse the issue of working from home from the perspective of employees and managers and to compare the differences between head office and branches.

### 2. Research methods:

The theoretical and methodological part of the bachelor thesis was developed with regard to the main objective of this thesis and was based on an extensive literature search and relevant information available on the internet and other professional sources. This part of the thesis has the character of a literature survey, which was then supplemented by a general overview of the methods commonly used in this field of research.

To conduct the analysis of the practical part of this thesis, a mixed-method research design was chosen, which involves a combination of qualitative research in the form of semi-structured questionnaires and quantitative research in the form of a survey. The qualitative part was conducted through interviews with senior managers, both at the company's head office and regional offices. The questionnaire survey was aimed at all employees of Česká spořitelna, a.s., regardless of whether or not they currently use various forms of flexible employment.

A total of 215 employees were contacted and asked to participate in the survey, 185 of whom actually completed the questionnaires. This means that the success rate for this survey was significant at 86 %.

### 3. Result of research:

The results of the research conducted within the bachelor thesis showed the following key findings regarding the application of flexible working arrangements at Česká spořitelna, a.s. The results showed that different approaches and preferences in this area exist between the branches and the central offices of the company. At the head office, more than 25 % of the respondents worked part-time, whereas at the branches the use of part-time working was minimal. Childcare for children under 15 years of age emerged as the most common reason for working part-time.

The gender composition of respondents corresponded to the general composition of Česká spořitelna employees, where women predominate. This means that women were more likely to be on part-time work. Regarding the evaluation of part-time work, 20 % of part-time workers perceived their work as equivalent to full-time work, and 13.5 % of respondents rated their job evaluation as fair.

Managers expressed a preference for part-time work of 0.8 hours, as long as it does not cause organisational problems, especially in the branches. The use of part-time work was minimal at the headquarters. Flexible working hours are widely used by employees at the headquarters, while at the branches their use is limited by organisational reasons. Some respondents prefer standard working arrangements. Approximately 44.3 % of respondents had experience of working from home, although some (31.4 %) did so only occasionally. Working from home was perceived to be as demanding as working in the workplace by only 9.7 % of respondents. The majority of respondents considered working from home to be an important contribution to work-life balance and personal well-being (80.5 %).

The survey results revealed several suggestions for flexible working arrangements that would increase employee job satisfaction, including the introduction of rolling daily working hours in branch offices and a weekly working time account allowing for a four-day working week. However, managers stress the need to take into account the implications for company operations and to respect the needs of mothers of young children

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## 4. Conclusions and recommendation:

In the light of the research conducted and with regard to the stated objectives of this thesis, the following recommendations for Česká spořitelna are formulated:

**Recommendation No. 1:** Consider wider use of the flexible work form of shared workplace, especially in the provision of branch operations. The use of flexible working arrangements, specifically job sharing, should be actively considered within branches to increase staffing flexibility and allow employees to apply part-time working arrangements without major impact on normal operations.

**Recommendation 2:** Introduce a flexible working pattern of weekly working hours at branches and headquarters for positions where organisational conditions allow. A weekly timesheet would allow staff to have a four-day working week, which could have a positive impact on their job satisfaction and work-life balance. This format would be particularly attractive for employees with families or other commitments, even for those who currently work part-time.

**Recommendation 3:** Introduce and implement a mixed working model that combines teleworking and on-site work, both in the branches and at the headquarters. This model has the potential to have a significant impact on the working environment and to bring a number of benefits to employees and the company itself. The blended working model should be implemented taking into account the specific needs of individual employees and job roles. Employees should be able to choose whether to work from home, from the office, or a combination of the two, depending on their needs. It is also important to ensure that workers working from home have access to the necessary technical and communication resources.

**Recommendation 4:** When applying flexible forms of work at Česká spořitelna, a.s., observe the principle of non-discrimination. This is a fundamental aspect that reflects the importance of equality and fairness in the working environment. In applying this recommendation, the needs and situation of individual employees must be taken into account, while respecting diverse life situations and particularly sensitive circumstances. In particular, prioritising employees who care for young children or a loved one.

## KEYWORDS

Flexibility  
Flexible forms of employment  
Working from home  
Work-life balance  
Flexible working arrangements

## JEL CLASSIFICATION

I31  
M50  
M54  
O15

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Eva Šmídová
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní skupina:	KEMBC04
Název BP:	Možnosti využití flexibilních forem zaměstnávání v České spořitelně, a.s.
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Úvod</li><li>2. Teoreticko-metodologická část<ol style="list-style-type: none"><li>2.1 Flexibilní formy zaměstnávání</li><li>2.2 Budoucnost flexibilního zaměstnávání</li><li>2.3 Metodika práce</li></ol></li><li>3. Praktická část<ol style="list-style-type: none"><li>3.1 Představení společnosti Česká spořitelna, a.s.</li><li>3.2 Stávající přístup k flexibilním formám zaměstnávání v České spořitelně, a.s.</li><li>3.3 Výzkumné šetření</li><li>3.4 Návrhy a doporučení pro Českou spořitelnu, a.s.</li></ol></li><li>4. Závěr</li></ol>
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none"><li>• ARMSTRONG, M. <i>Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice: A Guide to the Theory and Practice of People Management</i>. Praha: Kogan Page, 2023. 760 s. ISBN 9781398606630.</li><li>• BRŠŤÁKOVÁ, J. et al. <i>Abeceda personalisty 2022</i>. Olomouc: Anag, 2022. 560 s. ISBN 978-80-7554-357-8.</li><li>• PALÍŠKOVÁ, M., LEGNEROVÁ, K., STRÍTEZSKÝ, M. <i>Personální řízení: úvod do moderní personalistiky</i>. Praha: C. H. Beck, 2021. 264 s. ISBN 978-80-7400-702-6.</li><li>• URBANCOVÁ, H., VRABCOVÁ, P. <i>Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR</i>. Praha: Grada, 2023. 296 s. ISBN 978-80-271-3675-9.</li></ul>
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zpracování cílů a metodiky do 1. 8. 2023</li><li>• Zpracování teoretické části do 1. 9. 2023</li><li>• Zpracování výsledků do 30. 10. 2023</li><li>• Finální verze do 1. 12.2023</li></ul>
Vedoucí práce:	PhDr. Marcela Palíšková, Ph.D.

V Praze dne 11. 7. 2023

prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

Prof. Ing.  
Milan  
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof.  
Ing. Milan Žák CSc.  
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák  
CSc., c=CZ, o=Vysoká škola  
ekonomie a  
managementu, a.s.,  
givenName=Milan, sn=Žák,  
serialNumber=ICA -  
10393535  
Datum: 2023.07.11  
11:07:32 +02'00'

# Obsah

1 Úvod .....	1
2 Teoreticko-metodologická část práce .....	3
2.1 Flexibilní formy zaměstnávání .....	3
2.1.1 Druhy pracovních úvazků .....	4
2.1.2 Flexibilní formy výkonu práce .....	7
2.1.3 Práce na dálku .....	9
2.2 Budoucnost flexibilního zaměstnávání .....	11
2.2.1 Work-life balance .....	11
2.2.2 Růst významu digitálních technologií .....	12
2.2.3 Regulace a legislativa .....	12
2.2.4 Firemní kultura .....	12
2.2.5 Socioekonomické faktory .....	13
2.2.6 Možnost hybridního modelu .....	13
2.3 Metodika práce .....	13
3 Praktická část .....	17
3.1 Představení společnosti Česká spořitelna, a.s. ....	17
3.1.1 Historie České spořitelny a.s. ....	17
3.1.2 Současnost .....	19
3.2 Stávající přístup k flexibilním formám zaměstnávání v České spořitelně .....	20
3.3 Výzkumné šetření .....	21
3.3.1 Kvantitativní výzkum .....	21
3.3.2 Kvalitativní výzkum .....	28
3.3.3 Výsledky kvalitativního výzkumu .....	30
3.3.4 Shrnutí výsledků .....	32
3.4 Návrhy a doporučení pro Českou spořitelnu, a.s. ....	34
4 Závěr .....	37
Literatura .....	38
Přílohy .....	II

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Základní fakta k 30.6 2023 .....	17
Tabulka 2: Využívání flexibility na pobočkách a na centrále České spořitelny a.s. ....	23
Tabulka 3: Hodnocení přínosu práce z domu pro osobní well-being .....	26

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Současné logo České spořitelny a. s. ....	20
--	----

# 1 Úvod

Flexibilní formy zaměstnání, tak jak je známe v dnešní podobě, se začaly rozvíjet od druhé poloviny 20. století a jedním z hlavních impulzů byly zájmy zaměstnavatelů, kteří potřebovali regulovat počty zaměstnanců podle aktuální ekonomické situace na domácím i světovém trhu. Eurofound (2017) uvádí, že k rozšíření flexibilních forem zaměstnání a ke změnám k organizaci pracovní doby zároveň přispěla politika Evropské unie v oblasti zaměstnanosti volající po větší deregulaci a flexibilizaci na trhu. Stále silněji zaznívaly hlasy volající po potřebě sladování pracovního a osobního, respektive rodinného života a v rámci politiky společenské odpovědnosti začal být uplatňován tzv. diversity management. Souběžně se hledaly cesty, jak zajistit sociální ochranu a jistotu pro flexibilní pracovníky.

Podle závěrů mezinárodního výzkumu veřejného mínění (Cranet 2012) realizovaných začátkem 21. století v zemích Evropské unie došlo ke změnám v kvalitě pracovních míst, způsobených zejména:

- rostoucí integrací na mezinárodních trzích (globalizace) způsobují častější ekonomické výkyvy zejména (v sektorech, kde je konkurence největší);
- zvýšeným výskytem a rostoucí oblíbeností dočasných typů pracovních poměrů;
- rychlým tempem technologického pokroku, který vytlačuje nízko kvalifikované pracovníky mimo trh.

Sociodemografickými faktory (stárnutí populace, postupné nahrazování modelu muže živitele rodiny modelem založeným na obou vydělávajících partnerech – tzv. duální model), (Kotíková, Kotrusová, Vichová, 2013, s. 11).

Ukázalo se, že idea celoživotního zaměstnání jedince u jednoho zaměstnavatele na plný úvazek je nereálná jak z hlediska zaměstnavatelů, tak z hlediska zaměstnance. V současné turbulentní ekonomice nikdy zaměstnavatel na mnoho let dopředu neví, kolik lidí a jaké profese bude potřebovat na. Na druhé straně v různých životních etapách má člověk různé potřeby a různé nároky na mimopracovní čas.

Flexibilních forem zaměstnání existuje široká škála, mnohé existovaly v určité podobě od nepaměti (pracovní smlouvy na dobu určitou, dohody o pracovní činnosti, dohody o provedení práce, zkrácené pracovní úvazky) jiné jsou relativně nové (flexibilní pracovní doba, práce z domu). K rozvoji flexibilních forem zaměstnání ve dvacátých letech 21. století přispěly faktory negativní jako covidová epidemie a ekonomické krize způsobená válkou na Ukrajině.

Podle Úřadu práce ČR (2023) se flexibilní zaměstnání obecně definuje jako jakákoli forma pracovního úvazku, která se liší od tradičního modelu zaměstnání na plný úvazek, založeného na pravidelných pracovních hodinách a stabilním pracovišti. Cílem je podpořit vyšší soulad mezi rodinným (soukromým) a pracovním životem a také usnadnit vstup a udržení se na trhu práce. Někteří autoři jako např. Koubek (2015) definují flexibilní zaměstnání prostřednictvím času a místa: například zaměstnání, které umožňuje zaměstnancům určit, kdy a odkud pracují. Dále se může zahrnovat do definice flexibilního zaměstnání také typ úvazku, například dočasný nebo smluvní pracovní poměr. Na pojem lze pohlížet z pohledu zaměstnavatele, kdy flexibilní zaměstnání může znamenat schopnost zaměstnavatelů přizpůsobovat pracovní sílu podle potřeb organizace, či z pohledu zaměstnance, kdy flexibilní zaměstnání znamená schopnost zaměstnanců přizpůsobovat svou práci svým potřebám a preferencím, například sladění rodinného a pracovního života. Fried, Hansson (2014) výrazně podporují myšlenku, že flexibilní pracovní doba přináší pozitivní vliv na všechny zaměstnance. Tento efekt není závislý pouze na rodinných ohledech, ale rozšiřuje se i na individuální preference. Některým jedincům může lépe vyhovovat pracovat v ranních hodinách jako „ranní ptáče“, zatímco jiní se mohou



lépe identifikovat s nočními hodinami jako „noční sovy“. Důraz na tuto variabilitu v pracovní době reflektuje rozmanitost pracovních preferencí a životního stylu. Je rovněž klíčové zdůraznit význam uzpůsobení pracovní doby biologickým rytmům každého jednotlivce. Tato flexibilita nejenže zvyšuje produktivitu a pohodu zaměstnanců, ale též vytváří prostředí, které umožňuje efektivní práci v souladu s přirozenými biorytmy. To může přispět k celkovému zlepšení pracovního prostředí a zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Důležité je si uvědomit, že flexibilní zaměstnání je dynamický koncept, který se vyvíjí v reakci na technologický pokrok, změny v tržních podmínkách a společenské trendy (Stredwick, Ellis, 2005).

Bakalářská práce je věnována možnostem uplatnění flexibilních forem práce v podmínkách České spořitelny a.s. Jelikož je autorka této práce zaměstnána v České spořitelně, z důvodu vlastní znalosti a dohledu nad firemním kontextem zvolila tuto konkrétní společnost pro svůj výzkum. Prostředí centrálního sídla a regionální pobočkové sítě představuje pro provádění výzkumu významný a zajímavý rámec. Tato volba byla ovlivněna tím, že i přes jednotnou organizaci společnosti Česká spořitelna, každý oddělení přistupuje k využívání flexibilních forem zaměstnávání zcela odlišným způsobem. Dalším motivujícím faktorem pro tuto volbu bylo splnění dlouhodobé vize České spořitelny, která klade důraz na spokojenost svých zaměstnanců. Až pro 80 % zaměstnanců v této společnosti představuje možnost flexibilního pracovního režimu a prostředí klíčový aspekt, který hraje rozhodující roli při výběru svého zaměstnavatele.

Práce je rozdělena na část teoreticko-metodologickou a praktickou. První kapitola obsahuje stručný úvod do problematiky. Druhá teoreticko-metodologická část zahrnuje tři podkapitoly. První podkapitola definuje pojem flexibilní práce. Vymezuje rozsah flexibilních zaměstnání z hlediska času, míst práce a délky úvazku. Návazně uvádí zakotvení jednotlivých flexibilní práce v legislativě České republiky a ukazuje jednotlivé formy flexibilní práce a analyzuje jejich výhody a nevýhody. Druhá podkapitola je věnována predikcím ohledně budoucnosti flexibilní práce. Třetí podkapitola je věnována metodice práce.

Třetí kapitola (praktická část) obsahuje výzkum názorů zaměstnanců a manažerů na uplatnění jednotlivých forem flexibilní práce v podmínkách České spořitelny. V rámci první podkapitoly představuje společnost Česká spořitelna a.s. Druhá podkapitola uvádí současný přístup managementu k flexibilním formám zaměstnání v České spořitelně a.s vycházející z rozhovorů z vybranými manažery (kvalitativní část výzkumu). Třetí podkapitola interpretuje výsledky dotazníkového šetření mezi zaměstnanci (kvantitativní část výzkumu). V rámci diskuse jsou v obou případech komparovány výsledky z centrály organizace a výsledky z poboček. Čtvrtá podkapitola obsahuje návrhy a doporučení ohledně flexibilní pracovní doby pro Českou spořitelnu a.s.

## 2 Teoreticko-metodologická část práce

Flexibilní formy práce jsou považovány za organizační přístupy, které umožňují adaptaci zaměstnanci a zaměstnavatelem na dynamiku a proměnlivost trhu práce (Armstrong, 2023, s. 186). Autoři zpravidla nerozlišují mezi flexibilními formami práce a flexibilními formami zaměstnání. Teoreticko-metodologická část mé práce byla strukturována do tří hlavních podkapitol s cílem poskytnout komplexní pohled na téma flexibilních pracovních úvazků. První z těchto podkapitol slouží jako úvod a zaměřuje se na identifikaci různých druhů pracovních úvazků a konkrétně na flexibilní formy, jak jsou aplikovány v praxi. Tato část byla vytvořena tak, aby poskytla základní povědomí o rozmanitosti flexibilních pracovních modelů. Následující podkapitola se hlouběji zabývá budoucností flexibilních pracovních úvazků. Analyzuje, jak se tyto formy práce mohou vyvíjet vzhledem k rovnováze mezi prací a osobním životem. Tato část také zohledňuje možné změny v legislativě, vnitřní firemní kultuře a další socioekonomické faktory, které mohou mít vliv na budoucnost pracovního prostředí. Poslední podkapitola metodiky věnuje pozornost postupům, které byly použity v rámci celé práce. Zahrnuje popis zvolených výzkumných metod, které byly využity k sběru a analýze dat, a stanovuje rámec pro následující empirickou část práce. Cílem této kapitoly je poskytnout komplexní pohled na flexibilní pracovní úvazky, jak jsou chápány v teoretickém a praktickém kontextu.

### 2.1 Flexibilní formy zaměstnávání

Flexibilní formy zaměstnání zahrnují několik aspektů (Kelliher, De Menezes, 2019, s. 32):

1. **časová flexibilita:** flexibilní zaměstnání může být definováno jako typ práce, který umožňuje zaměstnancům flexibilitu v časovém rozvrhu. To může zahrnovat například flexibilní začátek a konec pracovní doby, či možnost kumulace a využití přesčasů;
2. **místo práce:** flexibilní zaměstnávání může také zahrnovat flexibilitu v místě práce. Typickým příkladem je práce z domova, nebo práce z „třetích míst“ jako jsou kavárny nebo sdílené kancelářské prostory;
3. **délka úvazku:** flexibilní zaměstnání může být také definováno podle délky pracovního úvazku. To může zahrnovat práci na částečný úvazek, dočasné smlouvy, sezónní práci, nebo freelancing;
4. **flexibilita v práci:** flexibilní zaměstnání může zahrnovat také flexibilitu v samotné práci. To může zahrnovat job rotation (rotaci rolí), job sharing (sdílení role mezi více lidmi) nebo multiskilling (schopnost pracovat v různých rolích nebo na různých pozicích).

Někteří autoři jako Dudová, Vohlídalová (2008, s. 45) chápou flexibilní zaměstnání jako atypická zaměstnání, vidí je jako protiklad typických zaměstnání a považují za ně všechny formy práce s výjimkou standardní práce na plný úvazek a na dobu neurčitou a standardní pracovní dobou. V současnosti je toto vymezení spíše zavádějící, neboť flexibilní forma zaměstnání je v mnoha odvětvích standardem a počty zaměstnanců pracujících „atypicky“ se stále zvyšuje. Flexibilní formy zaměstnání jsou na jedné straně nástrojem boje proti nezaměstnanosti, na druhé straně umožňují zaměstnancům sladovat pracovní a rodinný život, zlepšit svůj well-being, popřípadě zvýšit svoje příjmy prostřednictvím druhého zaměstnání.

Část autorů (Pichrt, Morávek, 2015) zejména z oblasti pracovního práva rozlišuje mezi flexibilními formami zaměstnání a flexibilními formami výkonu práce. V prvním případě jde alternativní sjednání zaměstnání mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem z hlediska pracovních vztahů, ve druhém případě v případě flexibilní práce jde zpravidla o hledisko časové a místní (zpravidla při standardním pracovním poměru).

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů (dále jen zákoník práce) výslovně upravuje následující flexibilní formy zaměstnání (§ 317):

- pracovní poměr na dobu určitou;
- pracovním poměr se sjednanou zkušební dobou;
- dočasné přidělení;
- dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr;
- sdílené pracovní místo.

V zákoně č. 435/2004 Sb. o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů (dále jen zákon o zaměstnanosti; (§81) i v zákoníku práce (§ 307a až 309a) je upraveno agenturní zaměstnávání.

### **Z flexibilních forem výkonu práce zákoník práce (§ 86) upravuje:**

- flexibilní rozložení pracovní doby;
- klouzavou pracovní dobu;
- fond (resp. konto) pracovní doby;
- práci na zkrácený úvazek;
- práci z domova.

Tyto flexibilní formy výkonu práce získávají stále rostoucí oblibu z důvodu své schopnosti poskytovat zaměstnancům významnější kontrolu nad jejich pracovním časem. Tento typ flexibility není pouze o zvolení konkrétních pracovních hodin, ale také o možnosti přizpůsobit pracovní režim podle individuálních potřeb a životních okolností každého zaměstnance. Jedním z klíčových faktorů této stále rostoucí obliby je možnost dosáhnout lepší rovnováhy mezi pracovním a rodinným životem.

#### **2.1.1 Druhy pracovních úvazků**

V dalším textu zmíníme budou zmíněny jak flexibilní formy zaměstnání uvedené v zákoníku práce, tak formy další v zákoníku výslovně nezmiňované.

#### **Pracovní poměr na dobu určitou**

Smlouvy na dobu určitou jsou formou často používanou pro projekty nebo úkoly s konkrétním časovým rámcem. Po dokončení projektu nebo uplynutí stanoveného období smlouva končí (Homfray et al., 2022, s. 71-78). Podle § 39 zákoník práce preferuje uzavírání pracovních poměrů na dobu neurčitou, pokud není výslovně sjednána délka trvání pracovního poměru, je pracovní poměr pokládán za pracovní poměr na dobu neurčitou. Podle směrnice Rady 1999/70/ES uzavřené organizacemi OEK, UNICE a CEEP o pracovních smlouvách na dobu určitou zákoník práce umožňuje zaměstnavatelům využívat smlouvy na dobu určitou způsobem, který brání zneužívání pracovních smluv na dobu určitou jejich mnohočetným opakováním či na sebe navazujícím prodlužováním mezi týmiž účastníky (tzv. řetězení pracovních smluv na dobu určitou). Podle zákoníku práce (§ 1740) je hlavní odlišností pracovní smlouvy na dobu určitou od pracovní smlouvy na dobu neurčitou to, že je předem stanovena délka trvání pracovního poměru. Zákoník připouští, že to, že se nemusí jednat o pevné datum, ale může být vymezena i konkrétní právní, objektivně zjiřitelnou událostí, např. zástupem za pracovníci na mateřské dovolené, provádění určitých činností, trvání pracovní sezóny apod. (Štangová in Pichrt, Morávek, 2015). Právní ochrany se dostává zaměstnanci pouze po dobu trvání smlouvy na dobu určitou, po ukončení se nebere zřetel k nemoci zaměstnance nebo těhotenství zaměstnankyně. Trvání pracovního poměru na dobu určitou zákoník práce omezuje na dobu 3 let, zároveň ale zákon umožňuje opakování pracovního poměru na dobu určitou nejvýše dvakrát mezi týmiž smluvními stranami za sebou.

Z hlediska flexibility je pracovní poměr výhodný především pro zaměstnavatele, po jeho ukončení nemá zaměstnavatel vůči pracovníkovi žádné právní závazky, jako je tomu u pracovního poměru na dobu neurčitou. Výhodné je to pro něj i ekonomicky, neboť neposkytuje zaměstnanci odstupné. Zaměstnavateli pracovní smlouvy na dobu určitou umožňují optimalizovat počet zaměstnanců, zajistit dočasné náhrady za nemocné pracovníky nebo ženy na mateřské či rodičovské dovolené, zajistit dostatek pracovníků v případě mimořádných zakázek či sezónních pracích, či zaměstnat specialisty pro jednorázové projekty. Zároveň má zaměstnavatel možnost ověřit kvality zaměstnance a pokud se osvědčí, nabídnout mu stálý pracovní poměr.

### **Pracovní poměr na zkušební dobu**

Zkušební dobu zákoník práce vymezuje v § 36 jako časový úsek, během něhož má zaměstnavatel možnost důkladně zhodnotit, zda zaměstnanec splňuje všechny předpoklady pro řádný výkon práce. Zároveň poskytuje zaměstnanci prostor k zvážení, zda chce zůstat v novém pracovním poměru, anebo zda by měl být ukončen, pokud nesplňuje očekávání zaměstnavatele. Zákoník práce v § 31 stanoví její délku, obligatorní formu a také způsob skončení pracovního poměru v průběhu této doby. Zkušební doba je v zákoníku práce stanovena na tři měsíce, ale zákon připouští i lhůtu kratší, důležité je, že musí být sjednána písemně. Ve zkušební době může pracovní poměr ukončit jak zaměstnavatel, tak zaměstnanec, v obou případech bez uvedení důvodů. Zrušení pracovního poměru musí být vždy písemné. Zaměstnavatel však nemůže ve zkušební době zrušit pracovní poměr v době prvních 14 kalendářních dnů trvání dočasné pracovní neschopnosti / karantény / zaměstnance. Písemné oznámení o zrušení pracovního poměru má být doručeno druhé straně zpravidla alespoň tři dny přede dnem, kdy má pracovní poměr skončit. Je-li před vznikem pracovního poměru sjednána zkušební doba, nesmí být delší než 3 měsíce po sobě jdoucí ode dne vzniku pracovního poměru (§ 33). Zkušební doba může být sjednána před vznikem pracovního poměru rovněž v souvislosti se jmenováním na pracovní místo vedoucího zaměstnance (§ 33 odst. 3) Sjednaná zkušební doba nemůže být dodatečně prodlužována. Zkušební dobu je možné sjednat nejpozději v den, který byl sjednán jako den nástupu do práce, popřípadě v den, který byl uveden jako den jmenování na pracovní místo vedoucího zaměstnance (§ 33 odst. 3). Doba překážek v práci, po které zaměstnanec nekoná práci v průběhu zkušební doby, se do zkušební doby nezapočítává. Zkušební doba musí být sjednána písemně, jinak je neplatná.“ Zkušební doba je výhodná pro zaměstnavatele, umožňuje mu efektivní obsazování pracovních míst adekvátními lidskými zdroji, včetně výběru potencionálních talentů. Na druhé straně pracovník si ověří, zda mu dané pracovní místo vyhovuje a bez uvedení důvodu během zkušební doby odejít. Určité nebezpečí představuje zneužívání institutu zkušební doby z obou stran.

### **Dočasné přidělení**

Podle § 4 zákoníku práce je dočasné přidělení zaměstnance situace, kdy se zaměstnavatel dohodne s jiným zaměstnavatelem, aby zaměstnanec dočasně pracoval pro něj. Dohoda musí být písemná a musí obsahovat základní údaje jako je název dočasného zaměstnavatele, ke kterému je zaměstnanec přidělen, druh a místo výkonu práce a dobu, na kterou je dočasné přidělení sjednáno. Při dočasném přidělení je nutno dodržovat určitá pravidla, zejména (§ 43a odst. 1 až 5 zákoníku práce):

- zaměstnavatel může dočasně přidělit zaměstnance jen po uplynutí 6 měsíců od vzniku pracovního poměru;
- za dočasné přidělení nesmí být poskytována úplata, pouze úhrada nákladů, které byly vynaloženy v souvislosti s přidělením;
- po dobu dočasného přidělení zaměstnance k výkonu práce k jinému zaměstnavateli ukládá zaměstnanci pracovní úkoly dočasný zaměstnavatel, který rovněž, organizuje, řídí

a kontroluje jeho práci, dává mu k tomu účelu závazné pokyny, vytváří příznivé pracovní podmínky a zajišťuje bezpečnost a ochranu zdraví při práci, nesmí však vůči zaměstnanci právně jednat;

- dočasný zaměstnavatel, ke kterému je zaměstnanec přidělen poskytuje zaměstnanci mzdu nebo plat, popřípadě též cestovní náhrady zaměstnavatel, který zaměstnance dočasně přidělil;
- pracovní a mzdové nebo platové podmínky zaměstnance dočasně přiděleného k jinému zaměstnavateli nesmějí být horší, než jsou u kmenového zaměstnavatele.

Úprava dočasného přidělení se nepoužije v případech prohlubování nebo zvyšování kvalifikace a výslovně je zakázána v případě agenturního zaměstnávání. Institut dočasného přidělení umožňuje zaměstnavatelům zabránit propouštění zaměstnanců, pokud nemají dostatek zakázek.

### **Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr.**

Zákoník práce umožňuje zaměstnavatelům, aby v případě že se jedná o menší rozsah vykonávané práce uzavřeli se zaměstnanci dohodu pracovní činnosti nebo dohodu o provedení práce. Právní vztahy založené dohodami o pracích konaných mimo pracovní poměr nebo dohodou o pracovní činnosti (§ 74 až § 77 zákoníku práce) patří spolu s pracovním poměrem mezi základní pracovní právní vztahy určené pro výkon závislé práce (Šikýř, 2016, s. 113-114). V rámci dohody o pracovní činnosti může zaměstnanec vykonávat práci pouze v rozsahu poloviny stanovení týdenní pracovní doby, a to po celou dobu na kterou byla dohoda uzavřena. V rámci dohody o provedení práce nesmí pracovník v kalendářním roce překročit 300 pracovních hodin.

Dohody o provedení práce a dohody o pracovní činnosti představují nejvíce flexibilní formy závislé práce. Podle zákoníku práce (§ 236) musí však naplňovat znaky závislé práce, zejména vztah nadřízenosti a podřízenosti a povinnost zaměstnance řídit se pokyny zaměstnavatele. Dále platí, že sjednanou práci musí zaměstnanec vykonávat osobně, nemůže se nechat zastoupit jiným pracovníkem. Zaměstnavatel má značnou volnost, co se týče odměňování pracovníků, pouze platí pravidlo minimální mzdy a výše odměny je věcí dohody obou stran. Obecně platí, že pracovníci pracující na dohodu jsou výrazně méně právně chráněni než pracovníci pracující na pracovní poměr.

### **Sdílené pracovní místo**

Od 1. 1. 2021 je do zákoníku práce zaveden nový institut, sdílené pracovní místo, který má zaměstnancům umožnit lepší sladění pracovního a rodinného života (§ 317a). Jedná se o to, že dva nebo více zaměstnanců, v rámci kratších pracovních úvazků, zastávají jedno pracovní místo a sami se dohodnou, kdy během pracovního dne bude jeden z nich pracovat. Není vyloučeno, že v určitém čase budou pracovat společně. Podle § 79 zákoníku práce se musí jednat o zaměstnance v pracovním poměru se stejným druhem práce a sjednanou kratší pracovní dobu, přičemž souhrn sjednané kratší pracovní doby všech zaměstnanců nesmí překročit stanovenou týdenní pracovní dobu podle § 79. Podmínkou pro zavedení tohoto institutu je individuální dohoda mezi zaměstnavatelem a každým dotčeným zaměstnancem. V dohodě je nutné vyřešit způsob rozvrhování pracovní doby, a to zejména stanovení časových úseků, ve kterých si budou moci zaměstnanci rozvrhnout pracovní dobu tak, aby byla zajištěna požadovaná činnost zaměstnavatele. Zaměstnavatel dále může řešit způsob vzájemného předávání úkolů mezi jednotlivými zaměstnanci, aby byly plněny úkoly včas a řádně (může například stanovit, že zaměstnanci si musí pracovní dobu rozvrhnout takovým způsobem, aby po určitou dobu pracovali společně). Součástí dohody též může být sjednaná doba trvání tohoto institutu, přičemž při absenci tohoto ujednání se bude jednat o dohodu na dobu neurčitou. Dohoda je v obou případech vypověditelná (MPSV, 2023).



## **Agenturní zaměstnávání**

Agenturní zaměstnávání je upraveno v § 14 zákona o zaměstnanosti:

- zprostředkováním zaměstnání se rozumí;
- vyhledání zaměstnání pro fyzickou osobu, která se o práci uchází, a vyhledání zaměstnanců pro zaměstnavatele, který hledá nové pracovní síly;
- zaměstnávání fyzických osob za účelem výkonu jejich práce pro uživatele, kterým se rozumí jiná právnická nebo fyzická osoba, která při práci přiděluje a dohlíží na její provedení (dále jen „uživatel“);
- poradenská a informační činnost v oblasti pracovních příležitostí.

Zaměstnávání zprostředkovávají za podmínek stanovených tímto zákonem o zaměstnanosti (435/2004 Sb.):

- krajské pobočky Úřadu práce;
- právnické nebo fyzické osoby, pokud mají povolení k příslušné formě zprostředkování zaměstnání, v praxi se jedná o agentury práce. Agenturní zaměstnání využívají organizace, aby pokryly sezónní výkyvy nebo v případě větších zakázek a většinou se jedná o dělnické profese.

### **2.1.2 Flexibilní formy výkonu práce**

Z flexibilních forem výkonu práce budou zmíněny jednak formy uvedené v zákoníku práce jako je flexibilní rozložení pracovní doby, klouzavá pracovní doba, fond (resp. konto) pracovní doby, dále práce na zkrácený úvazek a práce z domova a další formy, které jsou zatím v České republice méně využívány.

#### **Flexibilní rozložení pracovní doby**

Flexibilní rozložení pracovní doby je model zaměstnání, který umožňuje zaměstnancům určitý stupeň volnosti při stanovení pracovních hodin. Tento model je zvláště vhodný pro zaměstnance, kteří potřebují práci sladit se svými osobními závazky, jako je péče o děti, či studium. Flexibilní pracovní doba může přinést řadu výhod, včetně vyšší zaměstnanecké spokojenosti, nižšího stresu a vyšší produkce práce (Kossek&Michel, 2011). Flexibilita se může týkat jak délky pracovní doby (chronometrická flexibilita), tak i umístění pracovní doby (chronologická flexibilita), (Koubek, 2015, s. 346).

#### **Klouzavá denní pracovní doba (flexitime)**

Existuje několik forem flexibilní pracovní doby. Nejznámější a nejvyužívanější je flexitime, známý také jako klouzavá pracovní doba. Jak uvádí Kociánová (2010), jedná se o typ flexibilního pracovního modelu, který zaměstnancům umožňuje určit si, kdy začínají a končí svůj pracovní den, za předpokladu, že splní určitý počet pracovních hodin za den, týden nebo měsíc. Klíčovou součástí flexitime modelu je obvykle koncept klouzavých hodin. Ten spočívá v tom, že v určitém období během dne se očekává, že všichni zaměstnanci budou na pracovišti. Tyto hodiny jsou často nastaveny tak, aby odpovídaly obchodním hodinám nebo časům, kdy je největší potřeba spolupráce mezi zaměstnanci, například od 10 do 14 hodin. Klouzavé hodiny jsou časové období před a po této době, kdy zaměstnanci mohou přijít do práce nebo odejít, a to za předpokladu, že splní požadovaný počet hodin za den. Flexitime přináší řadu potenciálních výhod pro zaměstnavatele a zaměstnance. Pro zaměstnance může flexitime poskytnout lepší vyvážení mezi pracovním a soukromým životem, umožnit jim zvládat rodinné nebo osobní závazky a snížit stres. Pro zaměstnavatele může flexitime zlepšit morálku a produktivitu zaměstnanců, snížit úroveň absence a zvýšit schopnost přilákat a udržet talentované zaměstnance. Nicméně je také důležité zvážit potenciální nevýhody, jako je například složitější sledování času a koordinace mezi týmy (Krčmářová, 2011).

## **Klouzavá týdenní pracovní doba (compressed workweek)**

Mezi další varianty klouzavé pracovní doby patří zkrácený týden, tzv. compressed workweek. V tomto případě zaměstnanci pracují stejný počet hodin, ale méně dní. Například, místo toho, aby pracovali 8 hodin denně po dobu 5 dnů, mohou pracovat 10 hodin denně po dobu 4 dnů. (Josten, Schalk, 2010). Tato forma zaměstnání se stala v zahraničí populární, protože může poskytnout zaměstnancům lepší rovnováhu mezi pracovním a osobním životem, snížit náklady na dojíždění a zvýšit celkovou spokojenost s prací. Podle některých studií může mít pozitivní dopad na celkovou spokojenost s prací, snížit stres a zlepšit fyzické zdraví. Navíc může zlepšit pracovní výkon a snížit fluktuaci zaměstnanců. Na druhé straně může mít negativní dopad na rodinný život a může vést k vyčerpání, pokud se nesprávně implementuje. Costa, Akerstedt, Nachreiner a spol. (2004) se zaměřili na vliv stlačeného pracovního týdne na zdraví a pohodu. Zjistili, že při správné implementaci a s adekvátními odpočinkovými obdobími může compressed workweek vést ke zlepšení zdraví a pohody zaměstnanců. Josten a Schalk (2010) prozkoumali dopady compressed workweek na starší zaměstnance. Zjistili, že starší zaměstnanci mohou získat větší výhody ve srovnání s mladšími kolegy, protože jim to může poskytnout více času na odpočinek a regeneraci.

## **Pracovní volno za přesčasovou práci (Comp time)**

Comp time je varianta flexibilní pracovní doby, kdy zaměstnanci pracují přesčas a následně si mohou si nashromážděné hodiny "uložit" a použít je později k vyrovnání dalších hodin, kdy potřebují volno, místo toho, aby si přesčasy nechali proplatit. Toto uspořádání je obzvláště populární v organizacích, které se snaží omezit náklady na přesčasovou práci a zároveň poskytnout zaměstnancům větší flexibilitu (De Graaf-Zijl, Van den Berg, 2011).

Podle studie de Graaf-Zijl a Van den Berg (2011) comp time může přinést řadu výhod jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. Pro zaměstnance to může znamenat větší rovnováhu mezi prací a osobním životem, jelikož jim to umožňuje flexibilněji nakládat se svým časem. Zaměstnavatelé na druhé straně mohou získat vyšší produktivitu a snížení nákladů na přesčasovou práci. Nicméně, Sagie a Koslowsky (1999) upozorňují, že efektivita comp time může záviset na kontextu. V situacích, kde je vysoká náročnost práce a omezená doba odpočinku, může tato praxe vést k vyčerpání a zhoršenému pracovnímu výkonu. Ruhm a Borkoski (2003) zase prozkoumali dopady comp time na rodinný život. Zjistili, že tato praxe může mít pozitivní dopad na rodinný život, pokud je správně implementována a pokud zaměstnanci mají dostatek možností k odpočinku.

Fond pracovní doby se využívá v některých organizacích se ve specifických případech smluv na roční počet pracovních hodin. Jak uvádí Koubek (2023, s. 23), existují dvě základní varianty tohoto pracovního režimu:

- pracovník má uzavřenu smlouvu na roční počet pracovních hodin, který je nižší než standardní pracovní doba. Zaměstnavatelé ji využívají pro sezónní práce, v případě získání mimořádných zakázek, zástupu za nepřítomné zaměstnance apod. Zaměstnavatelé se někdy dohodnou se zaměstnancem, že do práce přijde na zavolání. V tomto režimu často pracují důchodci či studenti;
- pracovník má uzavřenu smlouvu na plný úvazek a dohodne se s organizací, že v určitých obdobích odpracuje více pracovních hodin než v jiných, tak, aby naplnil roční fond pracovní doby (Koubek, 2015, s. 57).

Podle Koubka (2015, s. 57) v podstatě jde o nepravidelnou délku denní, týdenní, případně měsíční pracovní dobu, a to v průběhu celého roku. Tento režim šetří zaměstnavatelům náklady za přesčasovou práci a záleží na konkrétní pracovní pozici, nakolik je tento pracovní režim výhodný a zda nemá negativní vliv na jeho zdraví.

## **Práce na zkrácený úvazek**

Zákoník práce považuje za práci na zkrácený úvazek pracovní poměr kratší než 40 hodin týdně, který může být uzavřen jak na dobu určitou, tak neurčitou (§ 79 a 80 zákoníku práce). Zaměstnanci přísluší poměrný plat nebo mzda odpovídající stanovené pracovní době. Cílovou skupinou pracovní síly, které zákoník práce umožňuje zkrátit si pracovní dobu, jsou těhotné ženy a osoby, které vykonávají pečovatelské povinnosti vůči vlastním dětem (mladším 15 let) nebo plně bezmocným osobám (vyžadujícím soustavnou péči). V případě těchto osob má zaměstnavatel povinnost vyhovět žádosti o zkrácení pracovní doby, pokud ovšem tomu nebrání vážné provozní důvody. V České republice je práce na zkrácený pracovní úvazek využívána méně než v západních zemích a využívají ji především ženy, důchodci, studenti, či lidé se zdravotním postižením. V západních zemích využívají smlouvy na částečný úvazek všichni lidé, kteří chtějí pracovat méně než standardní pracovní dobu. Mohou být užitečné pro lidi, kteří se chtějí věnovat studiu, péči o rodinu nebo jiným závazkům mimo pracovní sféru (Eurofound, 2017).

V České republice se zkrácený pracovní úvazek často pojí s pracovní smlouvou na dobu určitou nebo s dohodou o pracovní činnosti či provedení práce. Ve většině případů je spojena s nízkým příjmem a na zaměstnancích je požadován vyšší výkon, než odpovídá délce pracovní doby. Lidé zaměstnaní na částečný úvazek si poměrně často stěžují, že vykonávají více práce, než jim přísluší k délce jejich pracovního úvazku (Kotíková, Kotrusová, Vichová, 2013, s. 22). Zkrácené pracovní úvazky jsou často využívány v malých organizacích a v případě potřeby specializované práce, kdy není pro zaměstnavatele potřebné zřizovat místo s plným úvazkem.

V některých zemích je uplatňován systém postupného zkracování pracovní doby v předdůchodovém věku, který usnadňuje pracovníkům přechod do důchodu bez negativních dopadů na fyzické a psychické zdraví. Vyrovňovací příspěvek do plné výše příjmu poskytuje stát, nebo je zaměstnavatel zvýhodněn daňově (Koubek, 2015, s. 71-74).

### **2.1.3 Práce na dálku**

Práce na dálku je forma flexibilního pracovního uspořádání, která umožňuje zaměstnancům vykonávat svou práci mimo tradiční kancelářské prostředí. Tato forma zaměstnání se stala stále oblíbenější v důsledku technologického pokroku, který umožnil vzdálenou komunikaci a spolupráci (Bloom, Liang, Roberts, Ying, 2015). Stále více je tato varianta brána jako součást moderního pracovního prostředí. Studie ukazují, že pokud je tato praxe správně řízena, může přinést řadu výhod pro zaměstnance i organizace (Allen, Golden, Shockley, 2015).

Práce na dálku může mít řadu výhod. Pro zaměstnance může znamenat větší flexibilitu, lepší rovnováhu mezi prací a osobním životem, snížení doby dojíždění a větší autonomii (Bloom et al., 2015). Zaměstnavatelé na druhé straně mohou získat snížení nákladů na kancelářské prostory, zvýšení produktivity a vyšší retenci zaměstnanců (Bélanger, Collins, 1998). Nicméně, práce na dálku také přináší určité výzvy. Zaměstnanci mohou čelit problémům s izolací, sníženou komunikací s týmem a rozlišením mezi pracovním a osobním životem (Golden, Veiga Dino, 2008). Pro zaměstnavatele to může znamenat obtížnější řízení a hodnocení výkonu zaměstnanců, stejně jako výzvy spojené s řízením týmu na dálku (Gajendran, Harrison, 2007). Práce na dálku zahrnuje různé typy pracovních uspořádání. Níže se budeme blíže věnovat nejběžnějším variantám.

### **Práce z libovolného místa (Work from Anywhere) a digitální nomádství (Digital Nomadism)**

Práce z libovolného místa je specifický typ práce na dálku, který zaměstnancům umožňuje pracovat odkudkoli, bez ohledu na geografickou polohu. To může zahrnovat práci z různých časových pásem, z různých zemí, nebo dokonce práci na cestách. Často je tato práce



vykonávána z kaváren atp. Nomádská práce je forma práce na dálku, která zahrnuje pravidelnou změnu místa. Tito pracovníci, často označovaní jako "digitální nomádi", využívají digitální technologie k výkonu své práce, zatímco cestují po světě. Nomádská práce může být atraktivní pro ty, kdo chtějí kombinovat práci a cestování. Nomádi nejsou vázáni na jedno konkrétní místo a mohou pracovat odkudkoli, kde je přístup k internetu. Mají vysokou míru flexibility pracovní doby a pracovních podmínek. (Bialski, Batorski, 2019). Nejčastěji se jedná o freelancery, konzultanty, blogery, copywritery, designéry, programátory, učitelé online jazyků atd. (Reichenberger, 2018).

Digitální nomádi mohou čelit pocitu sociální izolace. Zvláště pokud se často stěhují, může být těžké navázat a udržovat trvalé sociální vztahy (Mulder, 2018). Nomádský životní styl může přinášet určitou míru nestability, pokud jde o bydlení, zdravotní péči, právní otázky (např. vize), atd. (Reichenberger, 2018).

### **Práce z domova**

Práce z domova, označovaná jako home office, je nejběžnějším typem práce na dálku. Zaměstnanci pracují z pohodlí svého domova, místo toho, aby dojížděli do tradiční kanceláře. Toto může zahrnovat plný pracovní týden z domova nebo kombinaci práce z domova a práce v kanceláři. (Crosbie, Moore, 2004) Tento typ práce na dálku se stal stále populárnějším díky technologickému pokroku, který umožnil snadnou a efektivní komunikaci a spolupráci na dálku.

Práce z domova umožňuje zaměstnancům lepší rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem, jelikož mohou lépe skloubit pracovní a osobní závazky (Allen, Golden, Shockley, 2015). Rovněž eliminuje dobu strávenou dojížděním, což může přispět ke snížení stresu a zvýšení produktivity (Bélanger, Collins, 1998). Zaměstnanci mohou ušetřit peníze, které by jinak utratili za cestování, stravování mimo domov, ošacení pro práci atd. Nevýhodou je, že práce z domova může vést k pocitu izolace a odcizení od kolegů a organizace, což může mít negativní dopad na spokojenost v práci a pocit sounáležitosti (Golden, Veiga, Dino, 2008). Zaměstnanci mohou mít dále obtíže oddělit pracovní a soukromý čas, což může vést ke stresu a vyhoření (Kosseck, Lautsch, Eaton, 2006). V neposlední řadě, domácí prostředí může přinášet různé potenciální rušivé vlivy, jako jsou domácí úkoly, péče o děti, hluk atd., což může ovlivnit produktivitu a efektivitu práce (Gajendran, Harrison, 2007).

V České republice se na výkon práce mimo pracoviště zaměstnavatele vztahují ustanovení zákoníku práce § 317 ad. zákoníku práce. Právní úprava (nezakládá právo zaměstnance na práci mimo pracoviště, ani nestanoví zaměstnavateli povinnost, aby práci mimo pracoviště umožňoval), což někteří odborníci na pracovní právo pokládají za nevyhovující (např. Kotíková, 2020). Práci z domova v České republice vykonává poměrně málo zaměstnanců, spíše doma pracují osoby samostatně výdělečně činné. Hlavním důvodem je, že tímto způsobem se pracuje pomocí počítačů a tento druh práce vykonávají spíše lidé s vyšším vzděláním. Celá řada prací se z domu vykonávat nedá a zdaleka ne všichni zaměstnavatelé jsou práci z domu nakloněni. Zákoník práce v § 317 upravuje pracovněprávní vztahy zaměstnance, který pracuje mimo pracoviště zaměstnavatele. Tato situace se vztahuje na pracovníky, kteří vykonávají svou práci podle dohodnutých podmínek a sami si organizují svůj pracovní čas, i když nepracují přímo na místě zaměstnavatele. Tato ustanovení zákona mají vliv na pracovní dobu a podmínky, které jsou sjednány mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Je třeba poznamenat, že existují výjimky, které jsou uvedeny níže (Kotíková et al., 2020, s. 17):

- nevztahuje se na něj úprava rozvržení pracovní doby, prostoje ani přerušování práce způsobené nepříznivými povětrnostními vlivy;
- při jiných důležitých osobních překážkách v práci tomuto zaměstnanci nepřísluší náhrada mzdy nebo platu, nestanoví-li prováděcí právní předpis jinak (viz § 199 odst. 2 zákoníku

práce) nebo jde-li o náhradu mzdy nebo platu podle § 192; pro účely poskytování náhrady mzdy nebo platu podle § 192 platí pro tohoto zaměstnance stanovené rozvržení pracovní doby do směn, které je zaměstnavatel pro tento účel povinen určit;

- tomuto zaměstnanci nepřísluší mzda nebo plat nebo náhradní volno za práci přesčas ani náhradní volno nebo náhrada mzdy anebo příplatek za práci ve svátek.

Podle Kotíkové (2020) právní experti zaměstnavatelům doporučují, aby se zaměstnancem pracujícím z domu uzavřeli písemnou dohodu, ve které podrobně vymezí podmínky práce mimo pracoviště. Jedná se například o časové limity pro práci v jednotlivých dnech, omezení práce v noci, v sobotu a v neděli, povinnost zaměstnance čerpat přestávku v práci na jídlo a oddech, pravidla BOZP atd.). Problémem, který je třeba vyjasnit je řešení úhrady nákladů spojených s prací mimo pracoviště (příspěvek na energie, internetové připojení atd.).

Covidová epidemie zapříčinila značný nárůst pracovníků, kteří pracovali z domu. Jednalo se zejména o znalostní odvětví, např. účetnictví či bankovníctví. Z domova se pracovalo i v dalších odvětvích, kde to bylo nouzové řešení, např. ve školství probíhala distanční výuka. Ukázalo se, že pro zaměstnavatele jsou největším problémem legislativní požadavky ohledně bezpečnosti práce a řadě zaměstnanců dělalo uspořádání pracovního a soukromého života, vymezení pracovní doby apod. V každém případě pandemie covidu -19 posunula vnímání práce z domova směrem k běžné organizační formě, pro kterou je nutné disponovat příslušným technickým vybavením. Zároveň je nutné si uvědomit, že práce z domova je pro zaměstnance, a potažmo pro zaměstnavatele největším přínosem, pokud k ní dojde na základě dobrovolného rozhodnutí a také při současném nastavení podmínek dle individuálních potřeb zúčastněných (Kyslíková, Veverková, Vychovává, 2021, s.14). Ukázalo se, že sama možnost práce z domova není spojena se životní spokojeností, ale spíše s „dobrým zaměstnáním“ jako takovým. Dobrá zaměstnání jsou charakteristická vyššími požadavky na vzdělání, nadprůměrným ohodnocením a vysokým využíváním ICT. I když pro sladování pracovního a mimopracovního, zejména rodinného života vychází práce z domu spíše pozitivně, existují zde určitá rizika v nejasně vymezených hranicích v obou sférách.

## **2.2 Budoucnost flexibilního zaměstnávání**

Předpokládá se, že flexibilní zaměstnávání bude v budoucnu stále více žádané a rozšířené, protože umožňuje lépe reagovat na potřeby trhu a zvyšuje spokojenost a produktivitu zaměstnanců. Je potřeba upozornit na možné rizika a nevýhody flexibilního zaměstnávání, jako jsou nižší sociální zabezpečení, větší konkurence, menší stabilita nebo horší pracovní podmínky. V poslední době se ukazuje, že při práci z domu je problémem zajištění dat před hybridními hrozbami. Lze k tomu dodat, že řadu prací je nutno vykonávat v rámci týmu, kde funguje efekt synergie, na pracovištích se uplatňují interní formy vzdělávání, funguje mezigenerační učení napříč generacemi, sdílejí se zkušenosti atd. Na budoucnost flexibilního zaměstnávání budou bezesporu mít vliv i změny ve standardním pracovním režimu, uvažuje se např. o zkrácení pracovního týdne na 4 dny. Podle našeho názoru se sice flexibilní formy zaměstnávání budou uplatňovat i v budoucnu, budou vznikat jejich nové formy, nejspíše spočívající v kombinaci standardních a flexibilních pracovních režimů (spočívajíc např. kombinace práce na pracovišti a práce z domu), ale v nejbližších letech rozhodně nepřeváží nad standardními pracovními režimy. Nelze opomenout skutečnost, že některé úvahy o budoucnosti ohledně budoucnosti flexibilního zaměstnávání, vycházející z narůstání kvality života, narušily události posledních let, reprezentované válkou na Ukrajině a ekonomickou krizí.

### **2.2.1 Work-life balance**

Mezi příslušníky mladších generací stále více lidí hledá rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem (Urbancová, 2023, s. 105) čemuž by měla napomoci opatření v oblasti

work-life balance, např. práce na dálku, zkrácený pracovní úvazek, klouzavá pracovní doba, konto pracovní doby. Podle Urbancové (2023) dosahování optimální rovnováhy lze považovat za silně individuální záležitost, neboť každý jedinec nese své vlastní jedinečné osobní a pracovní závazky, rodinné povinnosti a životní ambice. Ty se projevují nejen v pracovním prostředí, ale také v oblasti osobního rozvoje, rodinném plánování, vzdělávání a koníčcích. Kromě toho je důležité si být vědom, že tyto ambice a priority se neustále mění a vyvíjejí se s průběhem života. Nejvíce jsou nerovnováhou mezi pracovním a rodinným životem ohroženy ženy matky a je namístě, aby podniky respektovaly především jejich potřeby a zájmy (zkrácené pracovní úvazky, klouzavou pracovní dobu, v případě potřeby práci z domu). Zaměstnavatelé, s výjimkou některých skupin zaměstnanců, nemají povinnost umožnit zaměstnancům flexibilní formy práce a pohlíží se na ně spíše jako na součást odměňování. Zájem o flexibilní zaměstnávání nemusí být stejný ve všech odvětvích a oborech. Některé profese jsou více vhodné pro práci na dálku nebo jiné formy flexibilního zaměstnávání než jiné. Například IT, marketing a copywriting jsou obory, kde práce na dálku je běžná, zatímco výrobní průmysl nebo zdravotnictví vyžadují osobní přítomnost zaměstnanců.

### **2.2.2 Růst významu digitálních technologií**

S rozvojem technologií, které umožňují práci na dálku, může být flexibilní zaměstnávání jednodušší a efektivnější, ale takto, jak ukázala pandemie COVID pro zaměstnance i zaměstnavatele přináší určité nevýhody a rizika jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. Práce z domu byla v době pandemie COVID 19 nouzovým řešením a v řadě případů přinesla zaměstnavatelům řadu organizačních problémů, mimo jiné v oblasti kontroly a zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví pracovníků. V poslední době se ukázalo, že vážným dalším problémem je zajištění ochrany dat před zneužitím a hackerskými útoky. S nárůstem práce na dálku je důležité zajistit, že jsou zaměstnanci schopni pracovat bezpečně a chránit citlivé informace a data. Firmy budou muset investovat do kybernetické bezpečnosti a školení zaměstnanců, aby minimalizovaly riziko kybernetických útoků a v některých pracovních pozicích nebude možné v podmínkách práce z domu odpovídající bezpečnost dat zajistit.

### **2.2.3 Regulace a legislativa**

Budoucnost flexibilního zaměstnávání v České republice bude ovlivněna také státní regulací a legislativou týkající se práce na dálku a podobných pracovních modelů. Změny v legislativě mohou mít vliv na to, jak firmy a zaměstnanci budou přistupovat k flexibilním formám zaměstnání. Např. v současnosti mají podle zákoníku práce (§ 241) nárok na zkrácený úvazek:

- těhotné ženy;
- osoby pečující o dítě mladší 15 let;
- osoby pečující o jinou osobu, která je závislá na cizí pomoci.

Povinnost zaměstnat tyto osoby na zkrácený pracovní úvazek však neplatí absolutně. Zaměstnavatel může žádost o zkrácený pracovní úvazek z vážných provozních důvodů odmítnout (např. pokud se jedná o těžce nahraditelnou pracovní pozici, či pracovní pozici s úzkou specializací). Zaměstnavatel sice musí doložit, proč nemůže zaměstnanci zkrácený úvazek umožnit, ale zákoník práce v současném znění konkrétní důvody taxativně neuvádí.

### **2.2.4 Firemní kultura**

Existují různé modely organizační kultury a uplatňování flexibilních forem zaměstnání se v rámci nich liší. Neexistuje jedna jediná správná kultura, ale konkrétní podoba každé firemní kultury vychází jak z charakteru organizace, tak z charakteristiky zaměstnanců a v neposlední řadě z aktuální situace a potřeb organizace. Často uváděnou typologií je podle model Harisonna a Handyho rozlišující typy kultury (Urbancová, Vrabcová 2023, s. 104).

**Kultura moci** se vyznačuje snahou o dominantní postavení jak jednotlivce, tak celé organizace. Klade důraz na získání konkurenční výhody prostřednictvím strategického managementu lidských zdrojů, budování značky zaměstnavatele.

**Kultura rolí** preferuje dodržování norem a pravidel. Klade důraz na efektivitu procesů a eliminaci tzv. úzkých míst (tzv. Golgrattovu teorii).

**Kultura zaměřená na úkoly** vysoce hodnotí zvládnutí zadaných úkolů a projevů na základě znalostí a dovedností. Podporuje například znalostní management, management kontinuity znalostí apod.

**Kultura zaměřená na člověka** respektuje individuální potřeby a ambice jednotlivců a dobré vztahy mezi zaměstnanci. Dává prostor pro seberealizaci, osobní růst a vytváření vhodných podmínek pro zaměstnávání lidí (Urbancová, 2023).

Z výše uvedených charakteristik kultur vyplývá, že flexibilní formy práce lze využít ve všech typech kultur. Určitý rozdíl je v tom, že v prvních třech typech kultury zavádí zaměstnavatel flexibilní formy práce, pokud je to pro něj výhodné a efektivní, ve čtvrtém případě vychází vstříc potřebám zaměstnanců. Přejít na flexibilní zaměstnávání může mít psychologické a sociální dopady na zaměstnance. Někteří lidé se mohou cítit izolovaní nebo mohou mít potíže oddělit pracovní a osobní život. Na druhou stranu může být tato forma zaměstnání pro některé lidi osvobozující a zvyšovat jejich produktivitu.

### 2.2.5 Socioekonomické faktory

Vývoj zaměstnanosti, ekonomická situace země a další socioekonomické faktory mohou ovlivnit, jak lidé hledají a přijímají zaměstnání. Pokud bude flexibilní zaměstnávání ekonomicky výhodné nebo bude reagovat na změny na trhu práce, mohlo by se stát stále oblíbenější volbou. Flexibilní zaměstnávání může být pro firmy nástrojem k přilákání a udržení talentovaných zaměstnanců. Pokud se stane, že některé společnosti budou úspěšně nabízet atraktivní pracovní modely, může to vést ke konkurenci na trhu práce, kdy firmy budou soutěžit o nejlepší talenty právě díky své flexibilitě. V současnosti nabízí Úřad práce České republiky flexibilní formy zaměstnání, konkrétně práci zkrácený pracovní úvazek a sdílená pracovní místa jako možnost pro obtížně zaměstnatelné skupiny obyvatelstva (Homfray at al. 2022, s. 110).

### 2.2.6 Možnost hybridního modelu

Lze předpokládat, že v nejbližší budoucnosti flexibilní formy práce sice nenahradí standardní pracovní režim, ale jejich podíl se bude zvyšovat. Jednou z pravděpodobných alternativ jsou hybridní modely, kdy zaměstnanci (v některých povoláních) budou moci kombinovat práci na dálku a práci na pracovišti. Širšího uplatnění pravděpodobně dostane klouzavá pracovní doba umožňující lepší sladění rodinného a pracovního života podle individuálních potřeb zaměstnanců a pro určité skupiny pracovníků budou atraktivní sdílená pracovní místa a zkrácené pracovní úvazky (pro rodiče malých dětí, studenty, důchodce, zdravotně postižené).

## 2.3 Metodika práce

Práce se skládá ze dvou základních částí, teoreticko-metodologické a praktické. Teoreticko-metodologická část práce byla zpracována na základě rešerše odborných tištěných a internetových zdrojů uvedených v seznamu použitých informačních zdrojů a obsahové analýzy souvisejících právních předpisů. Teoreticko-metodologická část bakalářské práce zahrnuje tři podkapitoly, které slouží k hlubšímu porozumění tématu flexibilního zaměstnávání a jeho významu v dnešním moderním pracovním prostředí. První z těchto podkapitol, konkrétně kapitola 2.1 s názvem Flexibilní formy zaměstnávání, se věnuje rozboru různých aspektů flexibility v pracovním prostředí. Zde jsou podrobně rozebrány různé formy flexibilního zaměstnávání, jakými jsou například práce na dálku, práce na částečný úvazek a flexibilní pracovní doba. Tato podkapitola poskytuje komplexní pohled na možnosti, které tyto formy

zaměstnávání nabízejí a jak mohou přispět k dosažení lepší rovnováhy mezi pracovním a osobním životem. Druhá podkapitola, kapitola 2.2 s názvem Budoucnost flexibilního zaměstnávání, je zaměřena na předpokládaný budoucí vývoj tohoto konceptu v kontextu moderního pracovního prostředí. Zde jsou uvedeny dopady konceptu work-life balance na zaměstnance vs. generace Y na pracovním trhu. Dále jsou zde zkoumány vlivy stále se rozvíjejících digitálních technologií a také změny ve státní regulaci a legislativě na flexibilní zaměstnávání. V této podkapitole je hlubší vhled do toho, jaké výzvy a příležitosti můžeme očekávat v budoucnosti. Poslední podkapitola, kapitola 2.3 s názvem Metodologie bakalářské práce, je zaměřena na metodický přístup, který byl použit při provádění výzkumu. Zde jsou popsány metody sběru a analýzy dat, které byly využity při provádění bakalářské práce. Tato podkapitola poskytuje jasné informace o tom, jakým způsobem byl výzkum strukturován a jaké techniky byly použity k získání relevantních dat. Celá teoretická část práce je koncipována tak, aby poskytla pevný teoretický základ pro porozumění a interpretaci výsledků prováděného výzkumu.

Praktická část práce je následně navázána na teoreticko-metodologickou část. Tato část byla zpracována na základě analýzy internetových stránek společnosti Česká spořitelna a.s., studia výroční zprávy této společnosti a zkoumání interních dokumentů, které detailně popisují různé formy flexibilního zaměstnávání. V první části praktické sekce je zaměřena na představení společnosti Česká spořitelna a.s., zahrnující historii, vývoj, současné hodnoty a aktuální cíle na trhu. Následně jsou detailně popsány jednotlivé formy flexibilního zaměstnávání, které jsou v praxi společnosti využívány.

Hlavním cílem této práce je posoudit, zda Česká spořitelna, a.s. dostatečně využívá flexibilní formy zaměstnávání a flexibilní pracovní režimy jako nástroj spokojenosti a motivace zaměstnanců, a navrhnout opatření, která by vedla ke zlepšení v této oblasti. Prvním dílčím cílem je získat povědomí o postoji ke zkráceným pracovním úvazkům a provést komparaci těchto postojů mezi centrálou společnosti a regionálními pobočkami.

DC1: Zjistit různé formy flexibilních zaměstnávání a pracovní režimy, které se uplatňují na centrále společnosti Česká spořitelna, a.s. a porovnat je s těmi, které jsou využívány na regionálních pobočkách. Klíčovým úkolem je identifikovat příčiny případných rozdílů mezi těmito pracovišti.

DC2: Zhodnotit postoj zaměstnanců a manažerů k využívání flexibilních forem zaměstnávání jako prostředku ke zvýšení spokojenosti a motivace. Cílem je identifikovat případné rozdíly mezi názory zaměstnanců a jejich nadřízených v této oblasti.

DC3: Identifikovat silné a slabé stránky v implementaci a využívání flexibilních forem zaměstnávání v rámci České spořitelny, a.s. Tento krok umožní pochopení efektivitu a možných oblastí zlepšení v provozu flexibilních pracovních modelů.

DC4: Shrnout hlavní teoretická východiska zkoumané problematiky

V praktické části byl zvolen design smíšeného normativního kvantitativního a kvalitativního výzkumu. Důvodem tohoto postupu bylo přinést nový pohled na zkoumaný jev a odpovědět na výzkumné otázky. Nalezení odpovědi znamená původní přínos do vědeckého bádání (Ochrana, 2019, s. 13).

Kvantitativní výzkum a kvalitativní výzkum používají různé techniky sběru dat a přinášejí různé typy poznatků, tudíž v našem případě názory zaměstnanců a názory managementů týkající se problematiky flexibilních forem zaměstnání. Účelem kvantitativního výzkumu bylo získat statisticky významná data o větším počtu zaměstnanců České spořitelny a.s. Disman (2022) uvádí vlastnosti kvantitativního výzkumu takto:

- omezený rozsah informací o velkém počtu jedinců;



- silná redukce pozorovaných jevů a silná redukce vztahů mezi nimi;
- generalizace na populaci je většinou snadná a výsledky této generalizace jsou měřitelné.

Kvantitativní výzkum byl realizován prostřednictvím dotazníkového šetření, které probíhalo v období od 29. července do 4. srpna 2023. (dotazník, je přiložen v příloze č. I.). Cílem dotazníkového průzkumu bylo získat informace o tom, nakolik podnik efektivně využívá flexibilní formy zaměstnávání a jak jsou zaměstnanci spokojeni s aktuálním využíváním těchto pracovních modelů. Dílčím úkolem dotazníkového šetření bylo zhodnotit, v jaké míře dotazovaní respondenti praktikují flexibilní formy zaměstnávání ve svém pracovním životě a z jakých důvodů. A dále pak přínos flexibilních forem pro jejich workshop-life balance.

V dotazníku byly tyto základní okruhy otázek:

- základní informace o respondentech;
- různé způsoby, jakými respondenti využívají flexibilní formy zaměstnávání;
- důvody které stojí za jejich využíváním těchto flexibilních pracovních modelů;
- preferované formy zaměstnávání z hlediska samotných zaměstnanců;
- přínos flexibilních forem a režimů zaměstnávání pro jejich well-being a work-life balance.

V České spořitelně a.s., kde pracuje téměř 10 000 zaměstnanců, bylo klíčové identifikovat specifickou skupinu, která obdrží dotazník. V rámci výzkumné části nebyl rozeslán pilotní dotazník, místo toho byla pečlivě vybrána skupina zaměstnanců, která obdržela dotazníkový průzkum. Cílovou skupinu tvořili zaměstnanci z oblasti Lidských zdrojů a pracovníci pobočkové sítě. Zaměstnanci z oblasti lidských zdrojů již měli předchozí zkušenosti s flexibilními formami zaměstnávání, což představovalo výhodu při porozumění dotazníkovým otázkám. Naopak pracovníci pobočkové sítě, ačkoliv neměli takové zkušenosti, byli zahrnuti kvůli jejich méně častému využívání flexibilních forem zaměstnávání podle průzkumů ve společnosti Česká spořitelna, a.s.

Dotazník byl rozeslán celkem 215 zaměstnancům pomocí interní emailové pošty. Celkem se na tomto výzkumu aktivně zúčastnilo 185 respondentů. Zaměstnanci společnosti byli detailně informováni o účelu bakalářské práce a o anonymitě dotazníku, s jehož výsledky bude nakládáno pouze pro akademické účely. Dále bylo vymezeno období 1týdne, během něhož měli zaměstnanci možnost vyplnit dotazník. Struktura dotazníku obsahovala kombinaci otázek otevřeného a uzavřeného typu, přičemž respondenti mohli vybrat jednu nebo více odpovědí.

Úspěšnost tohoto výzkumu, měřená podílem respondentů, kteří dokončili dotazník a poskytli relevantní informace, dosáhla výborné hodnoty 86 %. To znamená, že většina oslovených osob byla ochotna a schopna dotazník vyplnit a zúčastnit se výzkumu. Pro sběr a zpracování dat byla použita online platforma Survio, kde probíhalo shromažďování odpovědí od respondentů. Jak zdůrazňují Bauma a spol. (2014, s. 97), tato metoda představuje relativně cenově dostupný a rychlý způsob získávání informací od velkého počtu účastníků průzkumu, která umožňuje vytvářet a spravovat dotazníky a následně analyzovat získané informace. Data získaná pomocí tohoto nástroje byla následně zpracována a analyzována přímo v aplikaci Survio. Tento kvantitativní přístup umožnil získat statisticky relevantní a reprezentativní data o postojích a praktikách zaměstnanců České spořitelny týkajících se flexibilních pracovních režimů. Data byla pečlivě analyzována s důrazem na dvě hlavní statistické metriky, a to absolutní četnost a relativní četnost. Jak uvádí Matweb (2022) tyto pojmy jsou klíčové v oblasti popisné statistiky. Absolutní četnost udává, kolikrát se konkrétní hodnota daného znaku vyskytuje v celém statistickém souboru. Jinými slovy, představuje počet výskytů dané hodnoty. Relativní četnost je četnost, která je vztažena k celkovému počtu prvků v daném statistickém souboru. Vztahuje se k procentuálnímu podílu určité hodnoty na celkovém rozsahu souboru. Je vyjádřena ve formě čísla v intervalu (0,1) nebo v procentech.

Cílem dotazníkového šetření bylo především získat vhled do aktuálního využívání flexibilních forem zaměstnávání v rámci společnosti a současně zhodnotit potřeby a spokojenost jednotlivých zaměstnanců v této problematice.

### **Kvalitativní výzkum**

Kvalitativní výzkum je založený na hloubkových datech a přímém vztahu mezi výzkumníkem a participantem výzkumu a podle Hendla (2016, s. 124) umožní podat komplexní obraz jednotlivého konkrétního jevu. V rámci této bakalářské práce byla použita také kvalitativní výzkumná technika sběru dat, konkrétně polostrukturované hloubkové rozhovory.

Kvalitativní výzkum hledal odpovědi na tyto výzkumné otázky:

- Společnost podporuje flexibilní formy a režimy zaměstnávání;
- flexibilní formy zaměstnávání mají vliv na výkon zaměstnance;
- Opatření na zvýšení spokojenosti a motivace;
- Vlivy působící na možnost využívání flexibilních forem a režimů zaměstnávání.

Cílem těchto rozhovorů bylo srovnání implementace flexibilních modelů zaměstnávání a flexibilních režimů zaměstnávání na centrále a v pobočkové síti. Dále odhalit jak pozitivní, tak negativní stránky spojené s flexibilními formami zaměstnávání. Zároveň bylo snahou zjistit postoj nadřízených k těmto modelům a identifikovat případné překážky při jejich možné implementaci do praxe. Tyto rozhovory byly prováděny 21. - 29. srpna 2023 autorkou práce a to se 6 manažery z České spořitelny, a.s., kteří mají zkušenosti s využíváním flexibilních forem zaměstnávání ve svých týmech. Z tohoto vzorku byli 3 manažeři z pobočkové sítě a 3 z centrály společnosti. Samotné rozhovory byly vedeny online prostřednictvím komunikační aplikace Microsoft Teams. Zároveň, se souhlasem a svolením dotazovaných manažerů byly tyto rozhovory nahrány na mobilní telefon autorky s ujistěním, že budou použity pouze pro účely bakalářské práce. Nahrávky byly později převedeny do písemné podoby a podstoupily analýzu za použití metod otevřeného a axiálního kódování. Tímto způsobem bylo možné získat hlubší vhled do postojů a názorů manažerů v České spořitelně ohledně flexibilních pracovních režimů. Hloubkové rozhovory přispěly k bohatším a komplexnějším informacím, které byly následně zahrnuty do analýzy v rámci této bakalářské práce (otázky pro manažery jsou uvedeny v příloze č. II.).

Závěr práce pak nabízí komplexní shrnutí klíčových poznatků z průběhu celého výzkumu, zahrnující výsledky dotazníkového šetření, výsledky rozhovorů a doporučení pro společnost.

### 3 Praktická část

Praktická část bakalářské práce navazuje na teoretickou rešerši prezentovanou v předchozí teoreticko-metodologické části práce. Tato část je strukturována do čtyř podkapitol, z nichž každá má svůj specifický obsah. V první podkapitole je představena Česká spořitelna, a.s. Text zahrnuje historii této organizace, její současnost a kontext, v němž probíhal výzkum. Následující podkapitola se zaměřuje na současné využití flexibilních forem zaměstnávání ve společnosti. Zde je uvedena deskripce využívání flexibilních forem zaměstnávání a flexibilních režimů práce ve vybrané společnosti. Třetí podkapitola obsahuje informace o realizovaném výzkumném šetření a jeho vyhodnocení. Výzkum zahrnoval dotazníkové šetření a polostrukturované rozhovory. Výsledky jsou detailně zpracovány a vyhodnoceny. Závěrečná čtvrtá kapitola obsahuje formulovaná doporučení pro společnost Česká spořitelna, a.s., která vycházejí z výsledků výzkumu. Tato část zahrnuje kvantitativní hodnocení názorů zaměstnanců na využívání flexibilních forem zaměstnání v rámci společnosti a také kvalitativní analýzu názorů manažerů na tuto problematiku.

#### 3.1 Představení společnosti Česká spořitelna, a.s.

Česká spořitelna je v současnosti největší bankou a bankou s nejdelší tradicí na českém bankovním trhu. Od roku 2000 je součástí nadnárodní finanční skupiny Erste Group Bank. Česká spořitelna je moderní bankou, která se orientuje na drobné klienty, malé a střední firmy, velké korporace a také na města a obce (Česká spořitelna a.s., 2023).

Tabulka 1: Základní fakta k 30.6 2023

Aktiva celkem	1 917,4 mld. Kč
Počet klientů České spořitelny	4,5 mil.
Počet aktivních klientů v internetovém bankovníctví a BUSINESS 24	2,2 mil.
Počet zaměstnanců finanční skupiny České spořitelny	9 992
Počet poboček	389
Počet bankomatů a transakčních terminálů	1 715
Počet karet	3,6 mil.

Zdroj: Česká spořitelna a. s. (2023)

Tabulka obsahuje klíčové informace o České spořitelně a jejím finančním prostředí. Zahrnuje aktiva celkem, počet klientů České spořitelny, počet aktivních klientů v internetovém bankovníctví a BUSINESS 24, počet zaměstnanců finanční skupiny České spořitelny, počet poboček, počet bankomatů a transakčních terminálů a počet karet

##### 3.1.1 Historie České spořitelny a.s.

Zřizování prvních spořitelen začalo v německy mluvících zemích v druhé polovině 18. století (Německo, Švýcarsko), začátkem 19 století se rozšířilo ve Velké Británii. Pozadu nezůstala ani habsburská monarchie a 4.10. 1819 byly založena Die Erste oesterreichische Spar – Casse jako první rakouská spořitelna) dnešní skupina ERSTE. Postupně vznikaly spořitelny v dalších zemích rakouské monarchie a na českém území k tomu došlo v roce 1825 (12. února v den císařových narozenin). Nová instituce původně nesla název Schraňovací pokladnice (pokladní kasa) pro hlavní město Prahu a pro Čechy, později se vžil kratší název Spořitelna Česká (Böhmische Sparkasse) (Hájek, 2005). Později vznikaly spořitelny jako samostatné ústavy (podle regulativu z roku 1844), v dalších městech a byly zřizovány filantropickými spolky, obcemi či soukromými osobami.



Po vzniku republiky v roce 1918 byl přijat nový spořitelní zákon č. 302/1920 Sb., který povoloval pouze existenci spořitelen zaručených samosprávnými územními celky (okresy či obcemi), čímž zrušil možnost zřízení dalších spolkových spořitelen. Z historických důvodů byly ponechány v činnosti dva spolkové ústavy: Spořitelna Česká – Böhmische Sparkasse v Praze a První moravská spořitelna v Brně. Za druhé světové války docházelo k omezování sítě peněžních ústavů a usilovalo se o jejich germanizaci. V rámci tohoto úsilí proběhlo sloučení Městské spořitelny pražské s Městskou spořitelnou na královských Vinohradech (1941) a r. 1943 pak sloučení tohoto peněžního ústavu s Böhmische Sparkasse (Spořitelnou Českou). K nové instituci byly přivtěleny ještě okresní záložny hospodářské na Smíchově, v Karlíně, v Hostivaři a na Zbraslavi a celý nově vzniklý ústav byl nazván Spořitelna pražská (Hájek, 2005). Po druhé světové válce, přerušil snahy o návrat k předválečnému systému nástup komunismu v roce 1948. 20. července 1948 přijalo Národní shromáždění zákon č. 181, který nařizoval sloučení všech peněžních ústavů působících v jednom místě (bez ohledu na jejich charakter). Roku 1952 byl přijat zákon č. 84/1952 Sb., který zřizoval k 1. 1. 1953 síť státních spořitelen, v něž byly proměněny okresní spořitelny a záložny, zatímco spořitelny a záložny a záložny-kampeličky v obvodu okresu se staly jejich pobočkami a jednatelstvími. Tímto se definitivně ze všech těchto ústavů staly ústavy státní. Vrcholným orgánem byla tzv. hlavní správa všech spořitelen, která vznikla na ministerstvu financí v Praze (Hájek, 2005). K dalším úpravám systému došlo r. 1967. Rozrůstající se agenda i snaha podřídit činnost spořitelen jednotnému ústředí vedla r. 1967 k přijetí zákona č. 72. Ten sloučil všechny relativně samostatné státní spořitelny v jediný peněžní ústav s hospodářskou a právní subjektivitou – Státní spořitelnu. Byly zrušeny hlavní, krajské i oblastní správy a místo nich vznikly krajské pobočky. Další změnu přinesl rok 1968 – došlo k federativnímu uspořádání státu a v rámci tohoto procesu byla i Státní spořitelna zákonem č. 163/1968 Sb. ze dne 19.12. 1968 s účinností ode dne 1.1. 1969 rozdělena na Českou státní spořitelnu a Slovenskou státní spořitelnu (Hájek, 2005). 11. listopadu 1989 byl přijat schválen nový zákon o SBČS. Tento zákon delimitoval agendu centrální banky do několika subjektů (SBČS, Investiční banky a dvou nově vzniklých institucí – Komerční banky v Praze a Všeobecné úvěrové banky v Bratislavě). V polovině prosince 1989 (tedy již v době měnících se politických poměrů) na tento zákon navázal zákon č. 158/1989 Sb. Podle něj byl všem existujícím peněžním ústavům přiznán od 1.1.1990 statut univerzálních obchodních bank (Hájek, 2005). 1. února 1992 změnila Česká státní spořitelna svou právní formu na akciovou společnost s novým názvem – Česká spořitelna, a.s. Stát si ponechal ve svém držení rozhodující balík akcií, a sice 40 %. Dalších 20 % získaly bezúplatným převodem města a obce České republiky a 3 % tvořila rezervu pro případné restituce. 37 % akcií pak bylo privatizováno v rámci 1. vlny kupónové privatizace (Hájek, 2005).

V srpnu roku 2000 se rakouská společnost Erste Bank stala významným akcionářem České spořitelny, získávajíc 52 % podíl v této české bankovní instituci. Tímto krokem se Erste Bank stala většinovým akcionářem České spořitelny, což mělo významné dopady na budoucí směřování této finanční instituce. Postupně, v průběhu dvou let, konkrétně do roku 2002, Erste Bank navýšila svůj podíl v České spořitelně na výrazných 98 %, což upevnilo její pozici jako hlavního akcionáře této banky. Tímto procesem se Česká spořitelna stala nedílnou součástí Erste Bank Group, což znamenalo významnou integraci s mezinárodní finanční skupinou. Tato fúze přinesla mnoho synergických výhod a umožnila České spořitelně využívat rozsáhlé zkušenosti a zdroje ze strany Erste Bank Group. Významným milníkem byl rok 2018, kdy Valná hromada České spořitelny rozhodla o přechodu všech akcií ostatních akcionářů na hlavního akcionáře – Erste Group Bank AG. Tímto krokem byla dokončena konsolidace vlastnictví a Česká spořitelna se stala plně integrovanou součástí Erste Group Bank AG, což posílilo synergický potenciál obou finančních institucí a přispělo k dalšímu růstu a rozvoji bankovního sektoru v České republice (Česká spořitelna, 2022).

### 3.1.2 Současnost

Dnes je Česká spořitelna s čtyřmi a půl miliony klientů největší bankou v České republice. Poskytuje své služby různým segmentům, od jednotlivců a malých firem až po velké korporace. Banka se neomezuje pouze na bankovní činnost, ale také prostřednictvím Nadace České spořitelny podporuje charitativní projekty. Zároveň se Česká spořitelna drží motto „Spořitelna pro dobrou věc“ a věří, že důvěra může motivovat lidi k dosažení větších výsledků.

Česká spořitelna je moderní bankou orientovanou na různé segmenty klientů, včetně drobných klientů, malých a středních firem, velkých korporací, měst a obcí. Díky své nejrozsáhlejší síti poboček, bankomatů a platbomatů je pro drobné klienty nejvíce dostupnou bankou na českém trhu. V rámci českého trhu zaujímá význačné postavení. Je první v objemu nových klientů hypotečních úvěrů, spotřebitelských úvěrů včetně kreditních karet a kontokorentů, a také v celkovém objemu vkladů. Banka vede také v distribuci podílových fondů a v oblasti zprostředkování životního pojištění. Česká spořitelna se aktivně angažuje v rozvoji a rozšíření digitálních služeb. Jejím cílem je ještě těsněji spolupracovat s klienty, poskytovat rychlé a efektivní řešení pro jejich aktuální potřeby a situace. Banka klade důraz na individualizované poradenství, digitalizaci a efektivitu svých operací. V souladu s tím probíhá restrukturalizace poboček, aby lépe reflektovaly tuto strategii. Základní strategický koncept banky se zakládá na „Financial Health Company“, což znamená, že banka směřuje jednotlivce i firmy k dosažení finančního zdraví prostřednictvím personalizovaného poradenství, které je dostupné pro miliony klientů. Banka klade důraz na udržitelný růst a vnímá udržitelnost jako cíl i příležitost k dalšímu rozvoji (Česká spořitelna, 2022). Do finanční skupiny České spořitelny patří Stavební spořitelna Česká spořitelna, Leasing Česká spořitelna, Česká spořitelna – penzijní společnost, REICO investiční společnost, Factoring Česká spořitelna. V anketě TopZaměstnavatelé.cz se v roce 2022 Česká spořitelna umístila na 1. místě v kategorii Bankovníctví & Investice a získala 3. místo v celkovém hodnocení. Rok předtím v anketě Mastercard Banka roku 2021 se, díky hlasování ekonomických, analytických a podnikatelských expertů stala bankou roku a bankéřem roku Tomáš Salomon, generální ředitel České spořitelny (Česká spořitelna, 2023).

#### Další ocenění

- 1. místo v kategorii Hypotéky za svou Hypotéku České spořitelny v soutěži Zlatá koruna 2022
  - 1. místo v kategorii Platební karty za Virtuální George kartu v soutěži Zlatá koruna 2022
  - 1. místo v kategorii Cena Zlaté koruny za společenskou odpovědnost za Program finančního vzdělávání Abeceda peněz od České spořitelny v soutěži Zlatá koruna 2022
  - 3. místo v kategorii Novinka roku za Jednorázovou virtuální platební kartu v soutěži Zlatá koruna 2022
  - 3. místo v kategorii Bankovní úvěry za Online půjčku České spořitelny v soutěži Zlatá koruna 2022
  - 1. místo v kategorii Hypotéky za Hypoteční úvěr ČS v soutěži Finparáda 2022
- Česká spořitelna je také zlatým signatářem Charty diverzity, kde se uvádí, že společnost dlouhodobě podporuje návrat zaměstnanců po mateřské dovolené a vychází jim vstříc pokud nemůžou pracovat na plný úvazek (Česká spořitelna, 2023).

Detaily současného loga České spořitelny byly zavedeny v prvních letech 21. století. Logo vyobrazené na obrázku 1 zahrnuje nápis „Česká spořitelna“ v určitém typografickém stylu, obklopený abstraktním tvarem, který připomíná korunu. Tento design byl zvolen s ohledem na jednoduchost a moderní vzhled, který reflektuje bankovní sektor v digitální době.

Obrázek 1: Současné logo České spořitelny a. s.



Zdroj: Česká spořitelna (2023)

Logo České spořitelny by mělo evokovat důvěru, stabilitu a spořivost, což jsou klíčové hodnoty, které banka chce sdělit svým klientům a partnerům. Celkově lze říci, že vývoj loga České spořitelny byl ovlivněn historií a změnami v bankovníctví a grafickém designu. Současné logo má za cíl být moderní a výstižné, zároveň však zachovává určitou kontinuitu s tradicí banky.

### **3.2 Stávající přístup k flexibilním formám zaměstnávání v České spořitelně**

Podle rozhovoru s Petrou Ondrušovou z týmu Diverzita v České spořitelně, a.s., který proběhl v srpnu 2023, je zvyšování produktivity a efektivity firmy prostřednictvím flexibility klíčovým cílem. Současně chce Česká spořitelna, a.s. dosáhnout několika dalších důležitých aspektů. Ve společnosti věří, že spokojení zaměstnanci jsou produktivnější a přinášejí lepší výsledky. Proto je vytvářeno prostředí, které podporuje jejich spokojenost a motivaci. Stabilita týmu je dalším klíčovým aspektem pro udržení kontinuity a kvality práce, a fluktuaci zaměstnanců se snaží snižovat tím, že jsou nabízeny atraktivní pracovní podmínky a rozvojové příležitosti. Být atraktivním zaměstnavatelem je prioritou, což pomáhá přitahovat nejlepší talenty na trhu práce, což nás činí konkurenceschopnými a umožňuje prosperovat. Wellbeing a „lidská udržitelnost“ jsou podporovány. Zaměstnanci jsou nejcennějším aktivem firmy. Proto je aktivně podporováno jejich zdraví, duševní pohoda a udržitelný pracovní životní styl. Tyto jsou naše hlavní cíle a hodnoty, které nás vedou k dosahování úspěchu a udržitelného rozvoje jako organizace. Pro významnou většinu zaměstnanců České spořitelny, až pro 80 % z nich, je možnost flexibilního pracovního režimu a pracovního prostředí zásadním a klíčovým faktorem, který může být brán v úvahu při výběru zaměstnavatele. Tato možnost přináší několik výhod a pozitivních aspektů.

Flexibilita v práci umožňuje zaměstnancům lépe skloubit pracovní povinnosti s osobním životem. Mohou si více přizpůsobit svůj pracovní režim svým individuálním potřebám a povinnostem. Někteří zaměstnanci mohou být produktivnější, když mají možnost pracovat na dálku nebo mimo tradiční pracovní dobu. Flexibilní pracovní režim jim umožňuje pracovat v prostředí, kde se cítí nejlépe a jsou nejefektivnější. Možnost pracovat flexibilně může snížit stres spojený s dojížděním a rigidním pracovním harmonogramem. Zaměstnanci mají více kontrolu nad tím, kdy a kde pracují. Nabídka flexibility v práci zvyšuje spokojenost zaměstnanců, což může pozitivně ovlivnit jejich pracovní angažovanost a loajalitu vůči firmě. Pro mnoho potenciálních zaměstnanců je možnost flexibilního pracovního režimu atraktivním lákadlem při hledání nového zaměstnavatele. To může pomoci České spořitelně přitahovat a udržovat nejlepší talenty na trhu práce. Celkově lze říci, že flexibilita v práci se stává stále důležitějším prvkem moderního pracovního prostředí a je klíčovým faktorem, který ovlivňuje

rozhodnutí zaměstnanců o výběru svého zaměstnavatele. Je to strategie, kterou mnoho společností, včetně České spořitelny, využívá k přilákání a udržení talentovaných jedinců.

Podle Petry Ondrušové, lze pozorovat výrazné rozdíly v uplatňování flexibilních pracovních režimů mezi centrálním pracovištěm a pobočkami společnosti. Zatímco na centrále se těchto režimů aktivně využívá a vnímají se jako výhoda, na pobočkách jsou spíše výjimkou než normou.

Centrála České spořitelny si po nástupu pandemie covid-19 osvojila možnost práce z domova, což využívá v současné době 93 % zaměstnanců. Pružná pracovní doba, umožňující flexibilní uspořádání pracovního dne, je běžná u 71 % zaměstnanců centrály. Naopak na pobočkách je flexibilita vnímána jinak. Zaměstnanci zde mají k dispozici volný den, tzv. "Můj den" (My day), který mohou vybrat každý měsíc nad rámec běžné dovolené. I když se jedná o benefit, vnímá ji jako flexibilitu 94 % respondentů. Práce z domova je na pobočkách využívána pouze 12 % zaměstnanců, přičemž z této skupiny tvoří dvě třetiny vedoucí pracovníci. Tato forma flexibility zde není tak rozšířená, protože zabezpečení plynulého provozu na pobočkách může být problematické. Je třeba poznamenat, že na manažerských pozicích v pobočkové síti České spořitelny není zkrácený pracovní úvazek v současné době využíván vůbec. Toto rozhodnutí je zčásti ovlivněno tím, že na těchto pozicích nikdy nebyl zaveden nebo nabízen jako standardní pracovní režim. Tuto skutečnost lze pozorovat i ve veřejné inzerci nových pracovních pozic, kterou Česká spořitelna pravidelně provádí. V inzerci pracovních pozic pro manažerské nebo bankéřské pozice v pobočkové síti se nabídka zkráceného úvazku oproti pracovním pozicím v centrále České spořitelny téměř nevyskytuje. To naznačuje, že zkrácený pracovní úvazek není běžně dostupnou možností pro práci na pobočkách. Tato situace může být způsobena různými faktory, jako je potřeba zajistit nepřetržitý provoz na pobočkách a zajištění dostatečného personálního obsazení.

### **3.3 Výzkumné šetření**

Výzkumné šetření bylo uskutečněno během letních měsíců července a srpna 2023 a bylo charakterizováno jako smíšené, což zahrnovalo jak kvalitativní, tak kvantitativní přístup. Toto výzkumné šetření bylo klíčovou součástí této bakalářské práce, neboť mělo za cíl poskytnout hlubší vhled do problematiky a zajistit relevantní data pro splnění cílů bakalářské práce a následného doporučení. Dotazníková část šetření byla prvním aspektem tohoto výzkumu a byla pečlivě strukturována s cílem získat kvantitativní informace od respondentů. Dotazníky byly distribuovány mezi zaměstnance České spořitelny, a.s., kteří tvořili středobod tohoto šetření. Detailní analýza výsledků z dotazníkového šetření bude provedena v této bakalářské práci a poskytne nám důležité kvantitativní údaje. Druhou částí tohoto výzkumu byly rozhovory, které byly prováděny s vybranými členy manažerů centrály a pobočkové sítě v České spořitelně, a.s. Tyto rozhovory měly za účelem získat hlubší kvalitativní perspektivu na téma flexibility v pracovním prostředí a další související aspekty. Rozhovory byly pečlivě strukturovány a prováděny s ohledem na zachování objektivitu a relevantnosti dat. Celkově lze říci, že toto výzkumné šetření bylo komplexní a důkladné, a mělo za cíl získat komplexní data a informace týkající se role flexibility v pracovním prostředí České spořitelny, a.s.

#### **3.3.1 Kvantitativní výzkum**

Dotazník obsahoval celkem 25 otázek, jak bylo popsáno v metodologii této práce. V rámci charakteristiky výzkumného souboru bylo sledováno: pohlaví respondentů, věk respondentů, pracoviště respondentů (centrála nebo pobočka), pracovní pozici a délku práce v České spořitelně a. s. Všechny otázky v dotazníku byly povinné. Níže jsou vyhodnoceny výsledky otázek. Celé znění dotazníku včetně možných odpovědí na ně lze nalézt v Příloze I. této práce.

### **Otázka č. 1: Vaše pohlaví?**

Z dat vyplývá, že významnou většinu respondentů tvořily ženy, konkrétně 134 žen, což představuje 72,4 % celkového počtu respondentů. Naopak muži byli zastoupeni v menší míře, jejichž počet činil 51 respondentů, což představuje 27,6 % celkového počtu účastníků šetření. Celkový počet respondentů, tedy 185, zahrnuje jak ženy, tak muže, a reprezentuje 100 % vzorku účastníků tohoto výzkumu.

### **Otázka č. 2: Váš věk?**

Největší skupinu respondentů tvořili jedinci ve věku od 31 do 40 let, konkrétně 63 osob, což představuje 34,1 % celkového počtu respondentů. Mladší generace do 30 let byla zastoupena 30 účastníky, což představuje 29,2 % vzorku. Skupina osob ve věku 41 až 50 let činila 41 respondentů, což představuje 22,2 % celkového počtu. Respondenti ve věku 51 až 60 let byli zastoupeni 27 účastníky, což představuje 14,6 % celkového vzorku. Celkový počet respondentů, tedy 185, zahrnuje jedince z různých věkových kategorií a reprezentuje 100 % výzkumného souboru této studie.

### **Otázka č. 3: V jaké části banky pracujete?**

Větší část respondentů, konkrétně 104, pracuje na pracovištích, která jsou součástí centrálního sídla společnosti. Toto číslo představuje 56,2 % celkového počtu respondentů. Zbývajících 81 respondentů pracuje na různých pobočkách, což představuje 43,8 % celkového počtu účastníků výzkumu. Celkový počet respondentů ve výzkumném souboru, tedy 185, reprezentuje obě pracovní prostředí, a to v poměru 100 %

### **Otázka č. 4: Pracujete jako?**

Následující informace představuje rozdělení respondentů podle jejich pracovní pozice v České spořitelně, a.s. 31 respondentů, což představuje 16,8 % všech účastníků výzkumu, zastává pozici manažera týmu. 3 respondenti, tedy 1,6 % celkového počtu účastníků, pracuje na pozici manažera manažerů, jako jsou Odbory řízení, Ředitelství řízení rizik, nebo jsou lídry v konkrétní oblasti. 151 respondentů, což je 81,6 % účastníků výzkumu, zaujímá pozici řadového zaměstnance v různých odděleních a týmech.

### **Otázka č. 5: Jak dlouho pracujete v České spořitelně, a.s.?**

Zde je prezentováno rozdělení respondentů podle délky jejich zaměstnání v České spořitelně, a.s. Tato informace nám umožňuje získat přehled o zkušenostech a dobovém vztahu respondentů ke společnosti: 81 respondentů, což představuje 43,8 % všech účastníků výzkumu, pracuje v České spořitelně méně než 5 let. 48 respondentů, což je 25,9 % celkového počtu respondentů, má pracovní zkušenosti v rozmezí od 5 do 10 let. 29 respondentů, tedy 15,7 % účastníků výzkumu, uvádí délku zaměstnání mezi 11 a 20 lety. 27 respondentů, což je 14,8 % celkového počtu účastníků, má pracovní zkušenosti v České spořitelně delší než 20 let.

### **Otázka č. 6: Při Vaší práci pro Českou spořitelnu jste někdy pracoval(a) některou z níže uvedených forem flexibilního zaměstnání?**

Ze srovnání využívání flexibilních forem zaměstnání vyplývá, že na centrále jsou více než na pobočkách využívány smlouvy na dobu určitou. Na pobočkách jsou více využívány dohody o provedení práce, na centrále naopak dohody o pracovní činnosti. Zaměstnání prostřednictvím agentury práce bylo realizováno pouze na centrále. Zkrácený pracovní úvazek je na pobočkách využíváno velmi málo, na rozdíl od centrály, kde na něj pracovala více než čtvrtina respondentů. Sdílené pracovní místo na pobočce uvedl pouze 1 respondent, a příliš není využíváno ani na centrále.



Co se týče pracovního režimu, na centrále využívá více než polovina respondentů pružnou pracovní dobu, na pobočkách naopak je využívána velmi málo. Konto pracovní doby je omezeně využíváno na centrále, na pobočkách jej uvedl pouze 1 respondent. Využití práce z jiného místa rovněž uvedli především respondenti pracující na centrále a výrazně převážili ve využití práce z domu. Významná část respondentů jak na pobočkách, tak na centrále uvedla, že nikdy nevyužila žádnou flexibilní formu zaměstnání či pracovního režimu.

Tabulka 2: Využívání flexibility na pobočkách a na centrále České spořitelny a.s.

Možnosti odpovědí	Absolutní četnost	Relativní četnost
● smlouva na práci na dobu určitou	43	23,2%
● dohoda o provedení práce	23	12,4%
● dohoda o pracovní činnosti	20	10,8%
● zaměstnání prostřednictvím pracovní agentury	5	2,7%
● zkrácený pracovní úvazek	32	17,3%
● sdílené pracovní místo	13	7,0%
● pružná denní pracovní doba	65	35,1%
● konto pracovní doby týdenní, měsíční, roční - pružné/flexibilní plánování pracovní doby dle potřeb	8	4,3%
● práce z jiného místa	38	20,5%
● práce z domu	125	67,6%
● žádnou flexibilní formu zaměstnávání jsem nevyužil(a)	37	20,0%

Zdroj: vlastní zpracování (2023)

### Otázka č. 7: Pokud pracujete nebo jste pracoval(a) na zkrácený pracovní úvazek bylo důvodem?

Výsledky týkající se důvodů pro využití zkráceného pracovního úvazku mezi respondenty ukázaly zajímavé trendy. Nejčastěji uvedeným důvodem byla péče o dítě do 15 let, kterou uvedlo 31 respondentů, což představuje významných 59,6 % z celkového počtu. Tento výsledek jasně ukazuje, že péče o rodinu a děti hraje význačnou roli při rozhodování o využití zkráceného pracovního úvazku. Další důvody byly uváděny méně často. Pouze jeden respondent (1,9 %) uvedl péči o handicapovaného rodinného příslušníka jako důvod pro využití této pracovní formy. Stejným způsobem byly uvedeny i další důvody, jako potřeba mít čas pro druhé zaměstnání nebo pro osobní koníčky a zájmy, a to vždy jedním respondentem (1,9 %). Požadavek zaměstnavatele byl rovněž uveden jedním respondentem (1,9 %). Důležité je poznamenat, že 15 respondentů (28,8 %) uvedlo jako důvod "jiný důvod". Tato kategorie může obsahovat různé individuální motivace, které nebyly zahrnuty v předchozích možnostech odpovědí. Celkově lze z těchto výsledků vyvodit, že péče o rodinu a děti má výrazný vliv na rozhodování o využití flexibilních pracovních režimů, ale existuje také řada dalších osobních a individuálních faktorů, které hrají roli při této volbě.

### Otázka č. 8: Pokud pracujete nebo jste pracoval(a) na zkrácený pracovní úvazek, domníváte se, že odvádíte stejné množství práce, jako byste pracoval(a) na úvazek plný?

Mezi respondenty pracujícími na zkrácený pracovní úvazek výrazně převažují ti, co se domnívají, že odvádějí stejné množství práce jako kdyby pracovali na úvazek plný. Odpověď souhlasím, nebo spíše souhlasím, uvedlo 69, 8 %. Nejvíce respondentů, konkrétně 24 z nich

(45,3 %), souhlasí s tvrzením, že odvádí stejné množství práce jako by pracovali na úvazek plný. Dalších 13 respondentů (24,5 %) spíše souhlasí s tímto tvrzením. Naopak čtyři respondenti (7,5 %) spíše nesouhlasí, zatímco jeden respondent (1,9 %) nemohl posoudit. Celkem 11 respondentů (20,8 %) nesouhlasí s tvrzením, že odvádějí stejné množství práce jako by pracovali na úvazek plný. Průměrný názor respondentů na tuto otázku byl 2,33, což naznačuje, že průměrný respondent spíše souhlasil s tvrzením, že pracuje na zkráceném úvazku ve stejném tempu jako by pracoval na úvazek plný. Směrodatná odchylka byla 8,01, což ukazuje na určitou míru rozptýlení odpovědí, což značí, že postoje respondentů byly různorodé.

**Otázka č. 9: Pokud pracujete nebo jste pracoval(a) na zkrácený pracovní úvazek, domníváte se, že Vaše práce je(byla) spravedlivě ohodnocena úměrně pracovnímu výkonu?**

Ve výzkumném souboru převažují respondenti, kteří se domnívají, že jejich práce na zkrácený pracovní úvazek byla ohodnocena spravedlivě (více než polovina). Více než ¼ však zastává názor opačný. Čtrnáct respondentů (26,4 %) souhlasí s tvrzením, že jejich práce na zkrácený pracovní úvazek byla spravedlivě ohodnocena vzhledem k jejich pracovnímu výkonu. Dalších 11 respondentů (25,6 %) spíše souhlasí s tímto tvrzením. Stejný počet respondentů, tedy 11 (25,6 %), nemohlo posoudit, zda byla jejich práce spravedlivě ohodnocena. Naopak 12 respondentů (22,6 %) spíše nesouhlasí a 5 respondentů (9,4 %) nesouhlasí s tvrzením, že byla jejich práce spravedlivě ohodnocena vzhledem k jejich pracovnímu výkonu. Průměrný názor respondentů na tuto otázku byl 2,67, což naznačuje, že průměrný respondent spíše souhlasil s tvrzením, že jeho práce byla spravedlivě ohodnocena. Směrodatná odchylka byla 3,01, což ukazuje na určitou míru rozptýlení odpovědí a různorodost postojů mezi respondenty.

**Otázka č. 10: Myslíte si, že některé pracovní pozice v České spořitelně by bylo možné řešit sdíleným pracovním místem?**

Více než polovina respondentů se domnívá, že flexibilní forma zaměstnání – sdílené pracovní místo má v podmínkách České spořitelny potencionální uplatnění. Další významná část respondentů se vyjádřila, že to nemůže posoudit. Celkem 65 respondentů (35,1 %) souhlasí s tímto výrokem. Dalších 44 respondentů (23,8 %) spíše souhlasí s tvrzením, že sdílené pracovní místo má potenciál v podmínkách České spořitelny. Naopak 6 respondentů (3,2 %) nesouhlasí s tímto výrokem. Největší část respondentů, konkrétně 56 (30,3 %), nemohla posoudit, zda má sdílené pracovní místo potenciál v rámci České spořitelny. Pouze 14 respondentů (7,6 %) spíše nesouhlasí s tímto výrokem. Průměrný názor respondentů na tento výrok byl 2,2, což naznačuje, že průměrný respondent spíše souhlasil s tvrzením o potenciálu sdíleného pracovního místa. Nicméně, směrodatná odchylka byla relativně vysoká a činila 23,17, což ukazuje na významnou rozmanitost názorů a postojů respondentů k této otázce.

**Otázka č. 11: Využíváte pružnou denní pracovní dobu?**

Necelá polovina respondentů se vyjádřila, že pružnou pracovní dobu využívá, další menší část uvedla, že občas. Významná část respondentů (40 %) uvedla, že pružnou pracovní dobu nevyužívá. 83 respondentů (44,9 %) uvedlo, že využívá pružnou denní pracovní dobu. 28 respondentů (15,1 %) sdělilo, že pružnou denní pracovní dobu využívá pouze občas. Tato data ukazují, že pružná denní pracovní doba je v rámci České spořitelny využívána asi polovinou respondentů, přičemž další část respondentů ji využívá jen občas nebo vůbec.

**Otázka č. 12: Je pružná denní pracovní doba podle Vás přínosem pro sladění pracovního a rodinného života?**

Ohledně názoru respondentů na pružnou denní pracovní dobu a její význam pro sladění pracovního a rodinného života byly zaznamenány následující výsledky: 135 respondentů (73,0 %) souhlasí s tím, že pružná denní pracovní doba představuje významný přínos pro

sladění pracovního a rodinného života. 31 respondentů (16,8 %) spíše souhlasí s tímto tvrzením. 16 respondentů (8,6 %) nemohlo posoudit, zda pružná denní pracovní doba přináší významný přínos. 2 respondenti (1,1 %) spíše nesouhlasí s tvrzením, že pružná denní pracovní doba slouží k lepšímu sladění pracovního a rodinného života. 1 respondent (0,5 %) nesouhlasí s tímto tvrzením. Celkově většina respondentů (89,8 %) vyjádřila pozitivní názor na význam pružné denní pracovní doby pro sladění pracovního a rodinného života. Tato data naznačují, že pružná denní pracovní doba je vnímána jako významný benefit pro zaměstnance České spořitelny s ohledem na jejich pracovní a rodinný život.

#### **Otázka č. 13: Je pružná denní pracovní doba podle Vás přínosem pro váš wellbeing?**

Podle názoru respondentů je pružná denní pracovní doba významným přínosem pro jejich osobní well-being. Z výsledků výzkumu vyplývá že, 121 respondentů (65,4 %) souhlasí s tím, že pružná denní pracovní doba přispívá k jejich osobnímu well-being. 30 respondentů (16,7 %) spíše souhlasí s tímto tvrzením. 34 respondentů (18,4 %) nemohlo jednoznačně posoudit, zda pružná denní pracovní doba ovlivňuje jejich osobní well-being. Žádný z respondentů nesouhlasil s tvrzením, že pružná denní pracovní doba nepřispívá k osobnímu well-being. Vážený průměr názorů respondentů na tento téma činí 1,52, což naznačuje, že pružná denní pracovní doba je většinou vnímána pozitivně jako faktor, který přispívá k osobnímu well-being zaměstnanců České spořitelny. Směrodatná odchylka je 41,99, což naznačuje určitou míru variability ve vnímání tohoto přínosu mezi respondenty.

#### **Otázka č. 14: Myslíte si, že pro Vaši pracovní pozici by bylo možné využití konta pracovní doby?**

Nejvíce respondentů se domnívá, že v podmínkách České spořitelny by bylo nejvíce využitelné týdenní konto pracovní doby, následuje konto měsíční. K ročnímu kontu se přiklání pouze několik respondentů a téměř ¼ se domnívá, že v podmínkách České spořitelny nelze konto pracovní doby využít. 78 respondentů (42,2 %) uvádí, že by bylo nejvíce využitelné týdenní konto pracovní doby. 56 respondentů (30,3 %) preferuje možnost měsíčního konta pracovní doby. Pouze 10 respondentů (5,4 %) by zvolilo roční konto pracovní doby. 41 respondentů (22,2 %) se domnívá, že v podmínkách České spořitelny nelze konto pracovní doby využít. Tato data naznačují, že nejvíce zaměstnanců preferuje krátkodobější varianty konta pracovní doby, jako je týdenní nebo měsíční, zatímco roční konto má menší podporu. Zároveň je zřejmé, že určitý počet respondentů vnímá, že v současných podmínkách společnosti nelze tuto flexibilní formu využít.

#### **Otázka č. 15: Pokud by Vám byla nabídnuta možnost využít konto pracovní doby, měl(a) byste zájem o využití?**

Téměř polovina respondentů uvedla, že v případě nabídky zaměstnavatele by využila týdenní konto pracovní doby. Menší část by měla zájem o měsíční konto pracovní doby a velmi málo respondentů o roční konto pracovní doby. Necelá čtvrtina respondentů uvedla, že by nabídky nevyužila. 71 respondentů (42,2 %) by rádo využilo týdenní variantu konta pracovní doby. 72 respondentů (30,3 %) by upřednostnilo měsíční konto pracovní doby. Pouze 10 respondentů (5,4 %) by zvolilo možnost ročního konta pracovní doby. 32 respondentů (22,2 %) však uvedlo, že by tuto nabídku zaměstnavatele nevyužilo. Tato data ukazují, že týdenní a měsíční varianty konta pracovní doby mají mezi zaměstnanci České spořitelny větší oblibu, zatímco roční konto je méně preferovanou možností. Přesto stále existuje značný počet respondentů, kteří by tuto nabídku zaměstnavatele nevyužili.

#### **Otázka č. 16: Pracoval(a) jste, nebo v současnosti pracujete z domu?**

Většina respondentů uvedla, že zkušenosti z prací z domu má, i když někteří pouze částečné, protože z domu pracují pouze občas. Necelá čtvrtina respondentů uvedla, že zkušenosti s prací



z domu nemá. V rámci analýzy zkušeností s prací z domova lze uvést, že 82 respondentů, což představuje 44,3 %, uvedlo, že mají zkušenosti s prací z domova. Naopak, 45 respondentů (24,3 %) sdělilo, že takové zkušenosti nemají. Dalších 58 respondentů (31,4 %) pracovalo z domova občas. To naznačuje, že většina zaměstnanců v České spořitelně má nějaké zkušenosti s prací z domova, což ukazuje na rozšířenost a využívání flexibilních pracovních režimů v rámci společnosti.

#### Otázka č. 17: Pokud jste pracoval(a) nebo pracujete z domu je to pro Vás časově?

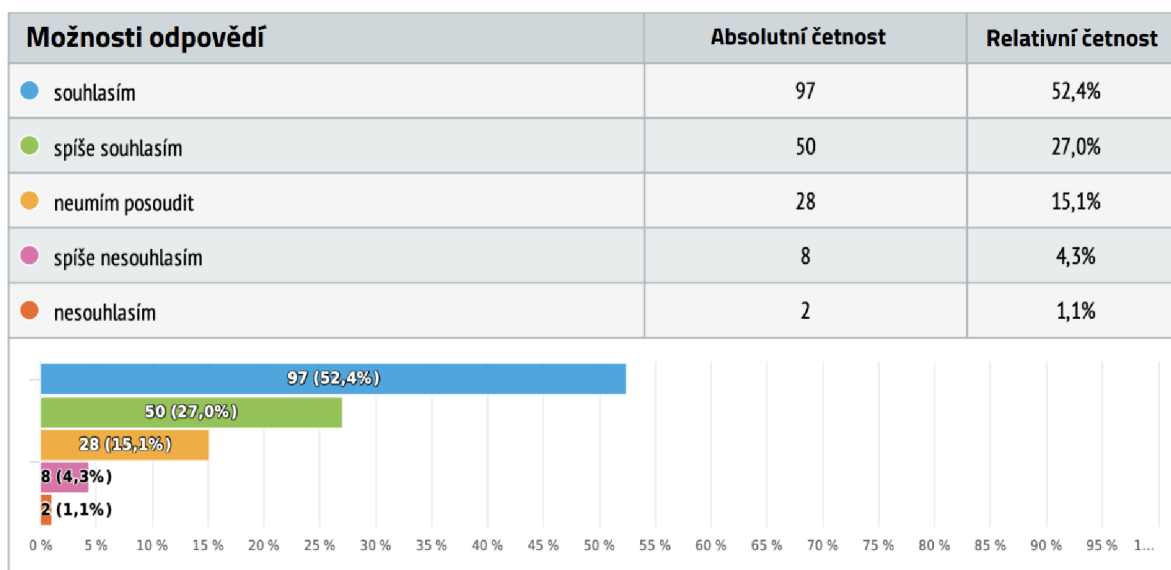
Nejvíce respondentů se zkušeností z prací z domu považuje práci z domu za stejně náročnou jako práci na pracovišti a další významná část za méně náročnou než práci na pracovišti. Za více časově náročnou ji považuje pouze malá část. Pokud jde o hodnocení časové náročnosti práce z domova, 55 respondentů (39,28 %) uvádí, že je tato forma práce méně časově náročná. Pro 67 respondentů (47,86 %) je práce z domova stejně časově náročná jako práce na pracovišti. Pouze 18 respondentů (12,86 %) vnímá práci z domova jako více časově náročnou. Tyto výsledky naznačují, že většina zaměstnanců má tendenci považovat práci z domova za srovnatelně náročnou na čas jako práci na pracovišti, přičemž menšina ji považuje za více náročnou.

#### Otázka č. 18: Myslíte si, že práce z domu přispívá ke sladění pracovního a rodinného života?

Většina respondentů považuje práci z domu za významný přínos pro sladění pracovního a rodinného života. Další významná část uvedla, že nemohou posoudit. Výsledky ukazují, že většina respondentů (56,2 %) souhlasí s tvrzením, že práce z domu přináší významný přínos pro sladění pracovního a rodinného života. Dalších 24,3 % respondentů spíše souhlasí s tímto tvrzením. Celkem tedy téměř 80 % respondentů vnímá práci z domova jako pozitivní faktor pro sladění pracovního a rodinného života. Naopak 7,6 % respondentů spíše nesouhlasí a 7,8 % zcela nesouhlasí s tímto tvrzením. Míra souhlasu s výrokem naznačuje, že většina zaměstnanců vnímá práci z domova jako pozitivní možnost pro sladění pracovního a rodinného života.

#### Otázka č. 19: Myslíte si, že práce z domu přispívá ke zvýšení osobního wellbeing?

Tabulka 3: Hodnocení přínosu práce z domu pro osobní well-being



Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Většina respondentů považuje práci z domu za významný přínos pro osobní well – being. Další významná část uvedla, že nemohou posoudit.

### **Otázka č. 20: Pokud jste pracoval(a) z domu, postrádala jste kontakt s kolegy?**

Počet respondentů, kteří uvedli, že kontakt s kolegy postrádají převyšuje počet těch, kteří kontakt nepostrádají velmi málo. Z výsledků je patrné, že názory respondentů na absenci kontaktu s kolegy při práci z domova jsou rozdělené. Zhruba 48 % respondentů (27,8 % souhlasí a 20 % spíše souhlasí) vnímá nedostatek kontaktu s kolegy jako negativní aspekt práce z domova. Naopak 43,6 % respondentů (25,7 % spíše nesouhlasí a 17,9 % nesouhlasí) se s tímto tvrzením neshoduje a nevnímá absenci kontaktu s kolegy jako problém. Zbývajících 8,6 % respondentů nemohlo tuto otázku posoudit. Míra souhlasu s výrokem ukazuje, že názory na tento aspekt práce z domova se mezi zaměstnanci České spořitelny liší.

### **Otázka č. 21: Myslíte si, že práce z domu je výhodná pro zaměstnavatele?**

Většina respondentů zastává názor, že práce z domu je pro zaměstnavatele výhodná. Výsledky ukazují, že zhruba dvě třetiny respondentů (36,2 % souhlasí a 31,4 % spíše souhlasí) se domnívají, že práce z domova je pro zaměstnavatele výhodná. Zhruba čtvrtina respondentů (24,3 %) nemohla tuto otázku posoudit, zatímco pouze malá část respondentů (6,5 % spíše nesouhlasí a 1,6 % nesouhlasí) nesouhlasí s tímto tvrzením. Celkově je patrné, že většina respondentů vidí práci z domova jako výhodnou pro zaměstnavatele, což naznačuje pozitivní postoj k této formě zaměstnávání.

### **Otázka č. 22: Myslíte si, že pro Vaši pracovní pozici by bylo možné použít práci z domu?**

Ve výzkumném souboru výrazně převážili respondenti, kteří uvedli, že jejich práci lze bez problémů vykonávat z domu. Z výsledků vyplývá, že většina respondentů (58,9 % souhlasí a 24,3 % spíše souhlasí) má názor, že svou aktuálně zastávanou pracovní pozici lze bez problémů provádět z domova. Pouze malý podíl respondentů (9,2 % spíše nesouhlasí a 5,9 % nesouhlasí) má odlišný názor na tuto otázku. Celkově to naznačuje, že většina respondentů vnímá svou práci v České spořitelně, a.s. jako vhodnou pro práci z domova.

### **Otázka č. 23: Myslíte si, že v České spořitelně, a.s. jsou pracovní pozice, které lze vykonávat z domu?**

Většina respondentů vyjádřila přesvědčení, že řadu pracovních pozic lze v podmínkách České spořitelny vykonávat z domu. Nejvíce převládá názor (84,3 % souhlasí a 12,4 % spíše souhlasí), že v podmínkách České spořitelny lze řadu pracovních pozic vykonávat z domu. Pouze velmi malý podíl respondentů (1,1 % spíše nesouhlasí a 0,5 % nesouhlasí) má odlišný názor na tuto otázku. Celkově to naznačuje, že většina respondentů považuje Českou spořitelnu za organizaci, kde je možné uplatňovat práci z domova v mnoha pracovních pozicích.

### **Otázka č. 24: Jaká opatření v souvislosti s pracovní dobou by zvýšila vaši spokojenost?**

Respondenti se v rámci dotazníkového šetření vyjádřili k několika návrhům ohledně flexibilních forem práce, které by mohly pozitivně ovlivnit jejich pracovní spokojenost. Mezi nejčastější návrhy patří:

**Zavedení klouzavé denní pracovní doby na pobočkách:** Respondenti navrhovali, aby byla na pobočkách České spořitelny implementována klouzavá denní pracovní doba. Klouzavá pracovní doba by umožňovala zaměstnancům flexibilitu při stanovení svých pracovních hodin v rámci určitého rozmezí. Tato forma flexibility by jim umožnila lépe přizpůsobit svůj pracovní harmonogram svým potřebám.

**Zavedení konta týdenní pracovní doby umožňujícího 4denní pracovní týden:** Dalším návrhem bylo zavedení tzv. konta týdenní pracovní doby, které by umožňovalo pracovat na zkrácený úvazek, například pouze čtyři dny v týdnu. Tento návrh by umožnil zaměstnancům flexibilnější pracovní harmonogram a více času na rodinné aktivity nebo osobní zájmy.

### **3.3.2 Kvalitativní výzkum**

#### **Identifikované kódy**

Výsledky kvantitativního výzkumu jsou popsány participant 1–6 a dále opatřeny komentářem. Výsledky kvalitativního výzkumu jsou podrobeny otevřenému kódování, zařazeny do kategorií a následně bylo provedeno kódování axiální.

#### **Participant 1 – manažer pobočky**

K1 zkrácené pracovní úvazky v důvodných případech, K2 bankéř nebo bankéř senior může pracovat z domova, K3 home office na administrativní věci a na online schůzky, K4 bankéř klientské péče a pokladník musí být na pobočkách, K5 matky s dětmi pracující na zkrácený pracovní úvazek odcházejí ve 14 hodin, K6 motivující je 42 dní volna i když to působí provozní problémy, K7 musí být zajištěn provoz pobočky, K8 pružná pracovní doba možná při práci z domu, K9 podmínka 5 online schůzek denně, K10 výkon stejný při práci na pracovišti a při home office.

#### **Participant 2 – manažer pobočky**

K11 zkrácené pracovní úvazky 0,8, K12 zkrácený úvazek 0,5 organizačně náročný, K13 flexibilní denní pracovní doba není uplatňována, K14 všechny flexibilní formy práce vyžadují zodpovědnost zaměstnanců a důvěru manažerů K15 jasné stanovení pravidel.

#### **Participant 3 – manažer pobočky**

K16 zkrácené pracovní úvazky vyžadují nejen matky malých dětí, ale i dámy v letech, K17 využívají je i ženy 45+, K18 chodí do práce 4 dny v týdnu, K19 úvazek 0,8, K20 půldenní home office, K21 podmínka splnit stanovený počet schůzek, K22 1 den v týdnu odcházet z práce po obědě, K23 1 den v měsíci home office, K24 nutno zajistit provoz na pobočce, K25 klienti by měli být více digitální.

#### **Participant 4 – centrála**

K26 pevná a flexibilní část pracovní doby, K27 jeden zaměstnanec 4 dny na home office, 1 den v práci, K28 zkrácené pracovní úvazky nejsou využívány, K29 je mi jedno jestli děláš přes den nebo v noci, důležitý je výsledek, K30 práci z domu lze provádět na všech pracovních místech s výjimkou těch, co pracují s hotovostí a ICT pracovníků, K31 jsou lidé, kteří při práci z domova podávají vyšší pracovní výkon, K32 kdo nepracuje adekvátně na pracovišti, nepracuje adekvátně ani při dome office, K33 zkrácený úvazek v současnosti nevyužíváme, v úvahu by připadal 0,9 K34 úvazek 0,5 by byl organizačně problematický, K35 flexibilní pracovní doba vyžadují důvěru nadřízených K36 manažeri musejí přijmout roli distančního řízení týmu.

#### **Participant 5 – centrála**

K37 využíváme jak zkrácené úvazky, tak práci z domu, K38 v home office jsme hodně flexibilní, protože řada zaměstnankyň má malé děti, K39 zaměstnáváme na dohodu na 0,5 úvazku studentku VŠ a 2 důchodkyně, K40 nechávám na nich, aby se mezi sebou domluvily, zasáhla bych kdyby to nefungovalo, K41 možnost pracovat na home office poskytují všem, některé zaměstnankyně nemají zájem, K42 uplatňovaný model 3 dny na home office, 2 dny na pracovišti, K43 část zaměstnankyň vítá, že při práci z domu nemusí dojíždět a může venčit zvířata, K44 při práci z domu vyžadují, aby zaměstnankyně byly do 17 hodin na telefonu, K45 snadnější je pro mne sehnat někoho na poloviční úvazek než např. na 0,2, K46 nevýhodou je, že při kratších úvazcích je krácena nejen mzda, ale i benefity, K47 při práci z domu je nezbytné adekvátní technické vybavení, K48 manažer musí mít dostatek informací o podřízených.

## **Participant 6 – centrála**

K49 využíváme home office a v menší míře flexibilní pracovní dobu, K 50 zkrácené pracovní úvazky nevyužíváme, K51 pracovní doba se přizpůsobuje potřebám klientů, K52 někdo si domlouvá schůzky na ráno, někteří klienti požadují schůzky v pozdním odpoledni, K53 každý si řídí pracovní dobu sám, K 54 zkrácený pracovní úvazek by připadal v úvahu pouze 0,8, K55 při úvazku 0,5 by se požadovaný objem práce nedal stihnout, K56 máme 42 dní volna, někteří pracovníci si to nestačí vybrat, K 57 nutná důvěra manažera v podřízené, K58 zodpovědnost podřízených v plnění aktivit a úkolů, K 59 informovanost manažera o podřízených, K60 zpětná vazba.

## **Zařazení kódů do kategorií**

Kódování v rámci polostrukturovaných rozhovorů je procesem, který se používá k analýze a kategorizaci obsahu rozhovorů nebo záznamů, které byly provedeny za účelem sběru dat v rámci výzkumného projektu. Polostrukturované rozhovory jsou metodou kvalitativního výzkumu, kde výzkumník klade určité otázky, ale také umožňuje respondentovi volněji vyjádřit své názory a postřehy. Kódování v polostrukturovaných rozhovorech je důležitým krokem v kvalitativním výzkumu, který umožňuje získat hlubší porozumění názorům a postřehům respondentů a identifikovat klíčové vzory a témata v datech.

## **Zkrácené pracovní úvazky**

K1 zkrácené pracovní úvazky v důvodných případech, K5 matky s dětmi pracující na zkrácený pracovní úvazek odcházejí ve 14 hodin, K11 zkrácené pracovní úvazky 0,8, K12 zkrácený úvazek 0,5 organizačně náročný, K16 zkrácené pracovní úvazky vyžadují nejen matky malých dětí, ale i dámy v letech, K17 využívají je i ženy 45+, K18 chodí do práce 4 dny v týdnu, K19 úvazek 0,8, K28 zkrácené pracovní úvazky nejsou využívány, K33 zkrácený úvazek v současnosti nevyužíváme, v úvahu by připadal 0,9 K34 úvazek 0,5 by byl organizačně problematický, K37 využíváme jak zkrácené úvazky, tak práci z domu, K39 zaměstnáváme na dohodu na 0,5 úvazku studentku VŠ a 2 důchodkyně, K40 nechávám na nich, aby se mezi sebou domluvily, zasáhla bych kdyby to nefungovalo, K45 snadnější je pro mne sehnat někoho na poloviční úvazek než např. na 0,2, K 50 zkrácené pracovní úvazky nevyužíváme, K 54 zkrácený pracovní úvazek by připadal v úvahu pouze 0,8, K55 při úvazku 0,5 by se požadovaný objem práce nedal stihnout.

## **Flexibilní pracovní doba**

K7 musí být zajištěn provoz pobočky, K8 pružná pracovní doba možná při práci z domu, K4 bankéř klientské péče a pokladník musí být na pobočkách, K13 flexibilní denní pracovní doba není uplatňována, K24 nutno zajistit provoz na pobočce, K26 pevná a flexibilní část pracovní doby, K29 je mi jedno jestli děláš přes den nebo v noci, důležitý je výsledek, K49 využíváme home office a v menší míře flexibilní pracovní dobu, K51 pracovní doba se přizpůsobuje potřebám klientů, K52 někdo si domlouvá schůzky na ráno, někteří klienti požadují schůzky v pozdním odpoledni, K53 každý si řídí pracovní dobu sám.

## **Home office**

K2 bankéř nebo bankéř senior může pracovat z domova, K3 home office na administrativní věci a na online schůzky, K9 podmínka 5 online schůzek denně, K10 výkon stejný při práci na pracovišti a při home office K14 všechny flexibilní formy práce vyžadují zodpovědnost zaměstnanců a důvěru manažerů K15 jasné stanovení pravidel, K20 půldenní home office, K21 podmínka splnit stanovený počet schůzek, K27 jeden zaměstnanec 4 dny na home office, 1 den v práci, K30 práci z domu lze provádět na všech pracovních místech s výjimkou těch, co

pracují s hotovostí a ICT pracovníků, K31 jsou lidé, kteří při práci z domova podávají vyšší pracovní výkon, K32 kdo nepracuje adekvátně na pracovišti, nepracuje adekvátně ani při home office, K35 flexibilní pracovní doba vyžadují důvěru nadřízených K36 manažeři musejí přijmout roli distančního řízení týmu K38 v home office jsme hodně flexibilní, protože řada zaměstnankyň má malé děti, K41 možnost pracovat na home office poskytují všem, některé zaměstnankyně nemají zájem, K42 uplatňovaný model 3 dny na home office, 2 dny na pracovišti, K44 při práci z domu vyžadují, aby zaměstnankyně byly do 17 hodin na telefonu, K47 při práci z domu je nezbytné adekvátní technické vybavení, K48 manažer musí mít dostatek informací o podřízených, K 57 nutná důvěra manažera v podřízené, K58 zodpovědnost podřízených v plnění aktivit a úkolů, K 59 informovanost manažera o podřízených, K60 zpětná vazba.

### **Motivace**

K6 motivující je 42 dní volna i když to působí provozní problémy, K22 1 den v týdnu odcházet z práce po obědě, K23 1 den v měsíci home office, K25 klienti by měli být více digitální, K43 část zaměstnankyň vítá, že při práci z domu nemusí dojíždět a může venčit zvířata, K46 nevýhodou je, že při kratších úvazcích je krácena nejen mzda, ale i benefity, K56 máme 42 dní volna, někteří pracovníci si to nestačí vybrat.

### **3.3.3 Výsledky kvalitativního výzkumu**

Tato část bakalářské práce je zaměřena na vyhodnocení jednotlivých forem a režimů flexibilního zaměstnávání, které byly získány rozhovory s vedoucími pracovníky. Polostrukturované rozhovory jsou specifickou formou rozhovorů, kde existuje předem připravený rámec otázek, ale zároveň je ponechán prostor pro otevřenou odpověď. Tato metoda výzkumu umožňuje hloubkovější porozumění postojům, názorům a zkušenostem vedoucích pracovníků v rámci společnosti Česká spořitelna, a.s. Rozhovory byly koncipovány tak, aby poskytovaly komplexní pohled na využívání flexibilních forem zaměstnávání, a zároveň identifikovaly případné rozdíly mezi centrálními a pobočkovými pracovišti. Během těchto rozhovorů byly zkoumány různé aspekty flexibilních pracovních režimů, postojů vedoucích pracovníků k nim a možných přínosů a výzev, které s sebou mohou nést. Analýza těchto rozhovorů představuje klíčovou součást výzkumného procesu, neboť umožňuje získat hlubší vhled do praktických aspektů implementace a vnímání flexibilních forem zaměstnávání v dané organizaci.

### **Zkrácené pracovní úvazky**

Využívání zkrácených pracovních úvazků se liší na pobočkách a na centrále České spořitelny, přičemž více jsou využívány na pobočkách. Preferovaný zkrácený pracovní úvazek je 0,8 a je využíván dvěma způsoby. Manažer 1 považuje zkrácené pracovní úvazky za organizačně náročné a uvádí k tomu: „Vzhledem k tomu, že mám 5 zkrácených úvazků a jsou to maminky s dětmi, kteří odchází cca v 14 h domů, tak musím vykrýt směny. Také i to že máme 42 dní volna ročně, mi nehraje do karet, protože si skoro pořád někdo volno vybírá.“ Podobně konstatuje manažer č.2: „Mám 31 bankéřů v týmu a z toho 4 zkrácené úvazky. Ty úvazky jsou převážně 0,8 nebo 0,9, tak abych mohl poskládat směny.“ Velmi vstřícný postoj ke zkráceným pracovním úvazkům vykazuje manažer č. 3: „Většinou jsou to maminky s dětmi a dámy v letech, ale možná holky 45 plus, které už třeba nepotřebují tolik peněz, ale buď jako ze zdravotních důvodů z rodinných důvodů trochu přehodnotili jako priority už nepotřebují až třeba tolik jako peněz, tak ty mám velmi často na 0,8 úvazků, že chodí do práce 4 dny v týdnu a 1 den jsou doma. Mám i 2 udělané tak, že jsou doma vždycky 1 týden v pátek a 1 týden v pondělí. Takže 1 týden mají víkend jakoby čtyřdenní a pak další týden mají víkend dvoudenní, takže takhle a říkali, že jim to strašně jako vyhovuje, že ty, že za ty 4 dny hodně jako si odpočinou a je to pro ně daleko jako lepší. Na centrále České spořitelny nejsou zkrácené

pracovní úvazky příliš využívány, výjimečně v případě matek malých dětí. Pouze manažer č. 4 uvádí, že: „ještě tu mám dohodáře. Je to třeba studentka jo, která vlastně studuje vysokou školu. A u toho teda dělá na tu dohodu anebo mám 2 důchodkyně, který už jsou jakoby v důchodovém věku, ale pracují na půl úvazku na dohodu.“ Ohledně zkrácených úvazků dále konstatuje: „Asi bych nesouhlasila s jakýmkoliv úvazkem. Asi bych chtěla takový nějaký úvazek, který pak bych byla schopná doplnit, jo, protože kdyby někdo přišel, že chce úvazek, já nevím 0,8 dejme tomu tak já na 0,2. No těžko někoho seženu jo, tak pak by záleželo na tom, jestli budu mít dostatek kapacity u těch ostatních, abych ten zbytek to 0,2 úvazek jako tu práci přerozdělila mezi ty stávající, takže ty půl úvazky jsou pro mě tak jako vyhovující, že si právě nakombinují třeba ty 2 maminky jo, nebo prostě už seženu někoho na půl úvazku“. Jiný názor má manažer č. 6: „Myslím, že tato pozice vyžaduje plnohodnotný výkon. Nedokážu si představit, že bych měl někoho na úvazek 0,5 to se nedá nic stihnout. Ale pokud by to byl např. 0,8 tak už si to dokážu představit. Musel by to být vážný důvod, např. rodinné nebo soukromé důvody.“

### **Flexibilní pracovní doba**

Flexibilní pracovní doba je uplatňována především na centrále, na pobočkách méně. Manažerka č. 1 přímo uvádí: „Bohužel nemůžeme využít vzhledem k provozu pobočky. Podobně se vyjadřují i další manažeři pracující na pobočkách. Naopak na centrále nachází flexibilní pracovní doba plné uplatnění. Manažer č. 4 konstatuje: „Organizačně vlastně jako práce je mi jedno jestli děláš přes den, nebo jestli jich děláš v noci, to je jako v podstatě je důležitý ten cíl a vůbec ten výstup. Může dělat problémy, tak to je potom to jsou nějaký jako sociální vazby a sociální kontakty.“ Rovněž manažer č. 5 k tomu uvádí: „To si myslím, že jako je hodně důležitý pro lidi, aby si je mohli tu pracovní dobu jakoby sami řídit.“ Rovněž manažer č. 6 konstatuje, že: „Využíváme převážně HO a v malé míře flexibilní pracovní dobu. Tu si řídíme podle schůzek s klienty. V našem týmu využíváme tuto formu flexibilní pracovní doby všichni, ale většinou jsou to matky s dětmi, ale není to pravidlo. Někdo si domlouvá schůzky raději na ráno a někomu nevádí plánovat schůzky na pozdní odpoledne, což může nějakým klientům vyhovovat.“ Obecně manažeři na centrále preferují, aby si zaměstnanci řídili pracovní dobu sami.

### **Home office**

Stejně jako v případě flexibilní pracovní doby, je práce z domu využívána více na centrále než na pobočkách. Manažer č. 1 práci z domu nepodporuje a uvádí tyto důvody: „Tak to si to úplně nemůžeme momentálně dovolit, kdy opravdu potřebujeme naplnit to očekávání banky tu strategii banky, abychom měli opravdu 5 schůzek za den, nebyl by to problém, pokud opravdu ten bankéř bude mít na ten den domluvený ty onlinovky, tak s tím určitě problém nemám. Budu to ráda tohle podporovat v každém případě. Ale zatím ještě nejsme na tom tak, abychom dokázali, dokázali těch 5 onlinovek denně.“ Manažer č. 2 připouští, že práce z domu je vhodná: „Určitě pro bankéře a bankéře seniora. Pro bankéře klientské péče (BKP) a pokladníka to ani nejde, ti musí být v každodenním fyzickém kontaktu s klientem.“ Podobně manažer č. 3: „Hele dám jim to v případě, že přesně mají nasmlouvaný počet online schůzek. Je pravda, že ty úspěšné bankérky, oni už si třeba vytyčí, že za 14 dní, třeba ve středu by chtěli home office, tak když nabízí klientovi schůzku, jestli na dálku, nebo osobně, tak když řekne klient, jako že by radši na délku, tak rovnou ho nejdřív jako směřuji na ten termín, který mají vytyčený na home office a většinou se jim ty 4 schůzky podaří. Pak jsou bankéři, kde ale ty 4 schůzky se jim jako úplně nedaří. Tak jsem říkala, říkám, holky a kluci je léto, tak klidně si to udělejte tak, že dopoledne přijdete na pobočku. Přes oběd si zajdete na koupališti v šestce vrátíte domů a od půl 7 a od půl 8 můžete mít online schůzku a máte půl denně jako home office.“ Ještě více než na pobočkách je home office využívána na centrále. Manažer č. 4 se na otázku ohledně vhodnosti práce z domu pro určité pracovní pozice vyjádřil takto: „Ale já spíš jako přemýšlím,

pro jaké pozice není vhodná. Jo, protože si troufnu říct, že určitou část jako vzdálen nebo respektive té jako práce z domova vůbec jako flexibilních forem můžeš použít kdekoliv. Jediný, co mě napadlo, je nějaký cash handling jako práce s hotovostí jako já bych si klidně vzal domů milion a přepočítával to, ale asi by mi to někdo nedovolil, takže to si myslím, nebo potom možná nějaký ajťáci, který někde sedí jako na nějakých serverech nebo něco takového.“ Zároveň vyjadřuje názor, že někteří zaměstnanci podávají při práci z domu větší výkon než při práci na pracovišti. Manažer č.5 uvádí klady a zápora práce z domu takto: „Celý týden se u nás asi jako v tuhle chvíli ještě nedá aplikovat. Ale jako ty 3 dny v týdnu a 2 dny, ty 3 dny v týdnu na home officu a ty 2 dny v týdnu v kanceláři. To mi přijde, že jako jo že se dá, ale mám zas pak třeba spoustu kolegyň, který jsou radši v tý kanceláři, který jsou třeba na home officu 1 den v týdnu nebo třeba 1 za 14 dní, který prostě nechtějí pracovat z domova, ale mají k tomu svých důvody.“ Dále vysvětluje, že řadu materiálů je potřeba skenovat a tisknout a doma zaměstnancům potřebná zařízení chybí. Manažer č. 6 zdůrazňuje, že: „kdo nepracuje adekvátně na pracovišti nepracuje adekvátně ani doma.“

Všichni manažeři se shodují na tom, že práce z domu vyžaduje na manažerovi znalost distančního řízení týmu a vzájemnou důvěru mezi nadřízeným a podřízenými, Je nutno nastavit jasná pravidla, např. do kolika hodin budou při práci doma na telefonu. Samozřejmě to předpokládá zodpovědnost podřízených v plnění aktivit a úkolů a také příslušné technické vybavení. Manažer musí mít informace o podřízených a zvolit efektivní systém zpětné vazby.

### **Motivace**

Všichni manažeři se shodují na tom, že pro zaměstnance České spořitelny je motivující 42 dní pracovního volna. Zároveň uvádí, že jim to často způsobuje organizační problémy a část zaměstnanců si nemůže roční dovolenou vybrat a převádí se do dalšího roku. Flexibilní pracovní doba není příliš využívána a její motivační úlohu nelze přeceňovat, např. podle manažerky č.3: „Spokojenost by byla, kdybychom třeba měli 1 den, kdy by odcházeli třeba před obědem už jako domů, takže do 12. Dokážu představit, kdyby třeba já nevím 1 v měsíci ještě jako v pátek měli HO na 2 stranu si myslím, že se to děje a většinou, když se tady tyhle věci jako přidají, tak je tak to lidi motivuje jako krátkou dobu a není to úplně dlouhodobě udržitelné.“ Také zkrácené pracovní úvazky jsou motivačním činitelem jenom do určité míry, jejich nevýhodou je, že jsou při nich kráceny pracovní benefity. Z flexibilních forem práce se jako nejvíce motivující jeví, podle manažerů, home office. Vítají ji zejména matky malých dětí, lidé, kterým tím pádem odpadá dojíždění, ale i majitelé zvířat, která se musí pravidelně venčit, jakož i všichni, kterým vyhovuje vlastní pracovní režim. V praxi se nejčastěji uplatňuje smíšený model – určité dny na pracovišti a určité dny na home office.

### **3.3.4 Shrnutí výsledků**

Výsledky kvantitativního výzkumu jsou do určité míry ovlivněny skutečností, že se dotazníkového šetření zúčastnilo procentuálně více zaměstnanců centrály než zaměstnanců poboček. Podle vyjádření respondentů je patrné, že Česká spořitelna upřednostňuje standardní pracovní poměr, a dohody o pracovní činnosti či dohody o provedení práce jsou využívány málo, zaměstnání prostřednictvím pracovní agentury bylo spíše výjimečnou záležitostí na centrále a sdílené pracovní místo sice uvedl jeden respondent, ale v rozhovoru s manažery je nepotvrdil nikdo.

**Zkrácené pracovní úvazky** jsou, podle respondentů, na pobočkách využíváno velmi málo, na rozdíl od centrály, kde na něj pracovala více než čtvrtina respondentů. Mezi respondenty výrazně převažovaly ženy, což odpovídá genderovému složení zaměstnanců České spořitelny, a.s. a tudíž jako nejčastější důvod pro zkrácený pracovní úvazek je péče o děti do 15 let. Poměrně významná část uvedla jiný důvod, který však blíže nespecifikovala. Mezi respondenty



pracujícími na zkrácený pracovní úvazek výrazně převažují ti, co se domnívají, že odvádějí stejné množství práce jako kdyby pracovali na úvazek plný, ale ohodnocení práce většinou považují za spravedlivé. Oslovení manažeři se vyjádřili tak, že preferují zkrácené pracovní úvazky 0,8, poloviční pracovní úvazky jim způsobují organizační problémy zejména na pobočkách, kde je nezbytné zajistit celodenní provoz. Na centrále, kde je široce uplatňovaná flexibilní pracovní doba, jsou podle vyjádření manažerů, zkrácené pracovní úvazky využívány minimálně. Poměrně velkoryse jsou zkrácené pracovní úvazky používány na jedné z poboček, kde jsou poskytovány všem, kdo o ně požádají a pro zaměstnance znamenají čtyřdenní pracovní týden (de facto se jedná o konto pracovní doby). Výjimkou je rovněž jedna z manažerek, která uvádí, že preferuje úvazky 0,5 při kterých se zaměstnankyně domluví mezi sebou de facto jde o sdílené pracovní místo. S tím koresponduje skutečnost, že více než polovina respondentů se domnívá, že flexibilní forma zaměstnání – sdílené pracovní místo má v podmínkách České spořitelny potencionální uplatnění.

**Flexibilní pracovní doba** je podle respondentů široce využívána na centrále, méně na pobočkách, kde to nedovolují organizační důvody. Významná část respondentů uvedla, že nikdy nevyužila žádnou flexibilní formu práce včetně klouzavé pracovní doby a rovněž velká část o ni nemá zájem a vyhovuje jim standardní pracovní režim. Převažuje však názor, že flexibilní pracovní doba významně přispívá jak ke sladění pracovního a rodinného života, tak k osobnímu well-being. Z vyjádření respondentů se rovněž ukazuje, že velká část by preferovala čtyřdenní pracovní týden (týdenní konto pracovní doby). Využití pružné denní pracovní doby je na pobočkách podle manažerů organizačně náročné, vzhledem k nutnosti zajištění provozu) a v úvahu připadá jen u některých pracovních pozic. Naopak na centrále ji manažeři plně podporují a obecně preferují, aby si zaměstnanci pracovní dobu řídili sami podle potřeb klientů (někteří preferují dopolední schůzky, jiní v pozdním odpolední).

Většina respondentů uvedla, že zkušenosti z **práce z domu** má, i když někteří pouze částečné, protože z domu pracují pouze občas. Převažuje mínění, že práce z domu je stejně náročná jako práce na pracovišti. Většina respondentů považuje práci z domu za významný přínos pro sladění pracovního a rodinného života a vítají ji zejména matky malých dětí (alespoň občas v případě jejich onemocnění). Většina respondentů rovněž považuje práci z domu za významný přínos pro osobní well-being, ale zároveň také velké části chybí kontakt s kolegy. Vzhledem k tomu, že ve výzkumném souboru převažovali pracovníci z centrály, převážil také zaváděcí názor, že většinu pracovních pozic lze v České spořitelně vykonávat z domu. Oslovení manažeři uváděli klady a zápory práce z domu a zdůrazňovali, že je vhodná jen pro některé pracovní pozice, a to zejména manažeři na pobočkách. Naopak manažeři na centrále, že je vhodná téměř pro všechny pracovní pozice a že někteří lidé podávají při práci z domu vyšší pracovní výkon než při práci na pracovišti. Podle většiny manažerů je vhodný spíše smíšený model spočívající v kombinaci práce z domu a práce na pracovišti. Zaměstnanci si potřebují některé materiály skenovat a tisknout a k tomu nemají doma vhodné vybavení. K tomu je možno podotknout, že v poslední době se zvyšují hackerské útoky a je otázkou, zda lze v domácích podmínkách plně zajistit bezpečnost údajů.

Co se týče vyjádření respondentů ohledně flexibilních forem práce, které by zvýšily jejich **pracovní spokojenost**, se vyskytly se návrhy jako zavést klouzavou denní pracovní dobu na pobočkách a zavést konto týdenní pracovní doby umožňující 4denní pracovní týden. Manažeři však konstatují, že pro zaměstnance je motivující zejména 42 dní pracovního volna, které jim již nyní způsobuje organizační problémy a k zavádění dalších pracovních výhod se musí přistupovat odpovědně a se zvažováním všech důsledků. Flexibilní formy práce je nutno zavádět s vědomím všech důsledků pro provoz (zejména na pobočkách) a na prvním místě je nutno respektovat potřeby matek malých dětí (v případě potřeby jim umožnit dřívější odchod či home office).



### **3.4 Návrhy a doporučení pro Českou spořitelnu, a.s.**

Česká spořitelna a.s. představuje zajímavý model společnosti, která výrazně zdůrazňuje zodpovědný přístup a péči o své lidské zdroje v pracovním prostředí. Tento přístup je výjimečný a výrazně převyšuje běžné standardy, které jsou v českém pracovním prostředí obvyklé. Jedním z klíčových prvků této zodpovědnosti je důraz na péči o zaměstnance, což je pro společnost prioritou. Tento pozitivní přístup k zaměstnancům se také projevuje v implementaci flexibilních pracovních režimů. Společnost si je vědoma, že pro dosažení svých strategických cílů a zajištění kvalitní obsluhy klientů musí být efektivní a flexibilní zároveň. Její snaha o zachování vyváženého přístupu k péči o zaměstnance a plnění strategických cílů je klíčem k úspěšnému fungování. Na základě výsledků prováděného dotazníkového šetření a rozhovorů s manažery bylo možné identifikovat několik doporučení, která by mohla společnosti pomoci dosáhnout harmonie mezi péčí o zaměstnance a plněním strategických cílů

#### **Doporučení č.1**

Zvážit širší využití flexibilní pracovní formy sdílené pracovní místo, zejména při zajištění provozu na pobočkách. V rámci poboček by mělo být aktivně zvažováno využití flexibilního pracovního režimu, konkrétně sdílených pracovních míst, aby se zvýšila flexibilita personálního obsazení a umožnilo zaměstnancům uplatnit zkrácené pracovní úvazky bez většího vlivu na běžný provoz. Tato flexibilní pracovní forma by měla být koncipována tak, aby zahrnovala různé možnosti využití pracovních míst v rámci pobočky, a to v souladu s individuálními potřebami zaměstnanců. To by mohlo zahrnovat rotující směny, které by umožnily zaměstnancům pracovat na sdíleném pracovním místě na částečný úvazek. Vedoucí poboček by měli spolupracovat s personálním oddělením a zaměstnanci by měli být aktivně zapojeni do rozhodovacího procesu ohledně toho, jak by mohla tato flexibilní pracovní forma nejlépe fungovat v jejich konkrétním pracovním prostředí.

Rozšíření využití sdílených pracovních míst by mohlo přinést několik výhod pro Českou spořitelnu, včetně:

Zlepšení pracovního života zaměstnanců by poskytlo zaměstnancům větší flexibilitu a možnost uplatňovat zkrácené pracovní úvazky bez nutnosti přechodu na úplný home office. To by zvýšilo jejich spokojenost a zároveň by podpořilo lepší rovnováhu mezi prací a rodinným životem. Zavedení sdílených pracovních míst na pobočkách by umožnilo udržet kvalitu služeb pro klienty i v dobách, kdy by někteří zaměstnanci pracovali na zkrácený úvazek. To by mělo pozitivní vliv na spokojenost klientů a zákazníků. Tím, že by se sdílená pracovní místa stala standardem na pobočkách, mohla by společnost efektivněji využívat své pracovní prostory, což by mohlo vést ke snížení nákladů na nemovitosti a infrastrukturu.

Celkově lze tedy konstatovat, že zvážení a implementace rozšířeného využití sdílených pracovních míst by mohlo přinést výhody pro zaměstnance a Českou spořitelnu, a to v kontextu zachování kvality služeb a efektivity provozu na pobočkách.

#### **Doporučení č.2**

U pracovních pozic, kde organizační podmínky dovolují, by bylo vhodné zavést flexibilní pracovní formu týdenního konta pracovní doby na pobočkách i na centrále. Tato změna by mohla přinést několik výhod pro zaměstnance i samotnou společnost. Týdenní konto pracovní doby by umožnilo zaměstnancům mít čtyřdenní pracovní týden, což by mohlo pozitivně ovlivnit jejich pracovní spokojenost a vyvážení mezi pracovním a soukromým životem. Tato forma by byla zejména pro zaměstnance s rodinami či jinými závazky velmi atraktivní, a to i pro ty, kteří momentálně využívají zkrácený pracovní úvazek. Důležité je zajistit, aby tato změna neovlivnila negativně provoz poboček a celkovou efektivitu práce. Proto je nezbytné provést pečlivý plán implementace této pracovní formy a zohlednit potřeby a požadavky

zaměstnanců. Výhody této změny by mohly zahrnovat zvýšenou motivaci zaměstnanců, lepší sladění pracovního a rodinného života, což by mohlo přispět k dlouhodobému udržení a loajalitě zaměstnanců v rámci společnosti. Je však třeba mít na paměti, že úspěšná implementace této změny bude vyžadovat důkladnou analýzu organizačních a provozních aspektů a zajištění dostatečného podpůrného prostředí pro její fungování.

### **Doporučení č.3**

Zavedení a uplatňování smíšeného modelu práce, který kombinuje práci z domova a práci na pracovišti, a to jak na pobočkách, tak i na centrále společnosti. Práce z domova, jak již bylo zmíněno, umožňuje zaměstnancům větší flexibilitu při plánování své pracovní doby. Tím se může zvýšit pracovní spokojenost. Zaměstnanci budou mít možnost pracovat ve svém vlastním prostředí, což může vést k vyšší produktivitě a kvalitě práce. Na druhou stranu je důležité udržet určitou míru sociální interakce a týmové spolupráce, která může být při práci z domova omezena. Práce na pracovišti na pobočkách i na centrále umožní setkávání zaměstnanců, týmovou spolupráci. To je klíčové pro vytvoření silné firemní kultury a udržení týmového ducha. Smíšený model práce by měl být implementován s ohledem na konkrétní potřeby jednotlivých pracovníků a pracovních pozic. Zaměstnanci by měli mít možnost volit, zda budou pracovat z domova, z kanceláře nebo kombinovat oba režimy podle svých potřeb. Důležité je také zajistit, aby pracovníci pracující z domova měli přístup k potřebným technickým a komunikačním prostředkům. Výhodou tohoto modelu je také možnost reagovat na různé situace, jako jsou pandemie nebo nepředvídatelné události, které mohou omezit přítomnost zaměstnanců na pracovištích. Práce z domova může být cenným nástrojem pro udržení kontinuity pracovního procesu. Důležité je však vytvořit jasné a transparentní směrnice pro tento model práce, včetně dohodnutých pracovních hodin, komunikačních postupů a monitorování výkonu. Zaměstnanci by měli být informováni o tom, jakým způsobem budou hodnoceni a jakými kritérii budou měřeni.

Celkově lze říci, že zavedení smíšeného modelu práce, který kombinuje práci z domova a na pracovišti, může přinést významné výhody pro Českou spořitelnu, pokud bude implementován efektivně a s ohledem na potřeby zaměstnanců a organizace. Tento model může pomoci zvýšit pracovní spokojenost, produktivitu a flexibilitu společnosti a zároveň udržet kvalitu pracovního prostředí.

### **Doporučení č.4**

Kláse důraz na zásadu nediskriminace při uplatňování flexibilních pracovních forem v České spořitelně, a.s. Jedná se o zásadní aspekt, který odráží důležitost rovnosti a spravedlnosti v pracovním prostředí. Při uplatňování tohoto doporučení je třeba vzít v úvahu potřeby a situaci jednotlivých zaměstnanců, přičemž respektování různorodých životních situací a obzvláště citlivých okolností má vysokou prioritu. Prvním klíčovým bodem tohoto doporučení je nediskriminace. To znamená, že všichni zaměstnanci by měli mít stejnou příležitost využívat flexibilní pracovní formy, pokud takovou potřebu mají. Diskriminace na základě pohlaví, rodinné situace nebo jiných osobních charakteristik by měla být striktně eliminována. Organizační politiky a postupy by měly být navrženy tak, aby zajišťovaly, že všichni zaměstnanci mají rovný přístup k těmto benefitům. Druhým klíčovým bodem je prioritizace zaměstnanců, kteří pečují o malé děti nebo o osobu blízkou. Je důležité si uvědomit, že tito zaměstnanci mohou mít specifické potřeby, které vyžadují flexibilní pracovní režim. Umožnění těmto zaměstnancům využívat flexibilní formy práce jako první krok vytváří podmínky pro zlepšení jejich pracovního a rodinného života. To může zvýšit jejich loajalitu vůči společnosti a snížit stres spojený s rovnováhou mezi pracovními a rodinnými povinnostmi. Je však důležité, aby tato prioritizace byla provedena s ohledem na spravedlnost a rovnost mezi zaměstnanci. To znamená, že není nutné omezovat přístup k flexibilním pracovním formám pouze na rodiče

malých dětí. Ostatní zaměstnanci, kteří mají vážné důvody pro využití těchto forem, by měli být také podporováni. Celkově je tímto doporučením zdůrazněno, že flexibilní pracovní režimy by měly být přístupné všem zaměstnancům na základě jejich potřeb a situace, a to za podmínky, že to organizační důvody umožňují. Tím se společnost stává inkluzivnějším a ohleduplnějším pracovním prostředím, což může přispět k lepší pracovní atmosféře a dlouhodobému úspěchu organizace.

## 4 Závěr

Za flexibilní formy práce jsou obecně považovány všechny formy zaměstnání a jeho výkonu, které se liší od tradičního modelu zaměstnání na plný úvazek, založeného na pravidelně určených pracovních hodinách a stabilním pracovišti. Existuje řada pracovních profesí, kde je tento pracovní model nezbytný a je skutečností, že v řadě povolání se nedají některé flexibilní pracovní formy uplatňovat. Podle Armstronga (2023) lze za flexibilní formy práce všechny způsoby organizace práce, které umožňují zaměstnancům a zaměstnavatelům přizpůsobovat se měnícím se potřebám trhu. Jiní autoři kladou důraz především na potřeby zaměstnanců, na sladování pracovního a rodinného života a na osobní well being. Z právního pohledu lze rozlišit mezi flexibilními formami zaměstnání a flexibilními formami práce. Zákoník práce (zákon č. 262/2006 Sb., v platném znění), výslovně upravuje následující formy flexibilních zaměstnání: pracovní poměr na dobu určitou, pracovní poměr se sjednanou zkušební dobou, dočasné přidělení, dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr, sdílené pracovní místo. V zákoně o zaměstnanosti i v zákoníku práce je upraveno agenturní zaměstnání. Z flexibilních forem výkonu práce zákoník práce upravuje: flexibilní rozložení pracovní doby, klouzavou pracovní dobu, fond (resp. konto) pracovní doby, práci na zkrácený úvazek a práci z domova. V posledních letech byl zaznamenán trend, že se zvyšuje uplatnění flexibilních forem práce. Přispěla k tomu covidová epidemie, kdy práce z domu byla nutností z bezpečnostních důvodů, a především rozvoj komunikačních a informačních technologií umožňující výkon práce bez potřeby přítomnosti na pracovišti, což ovšem pro řadu povolání neplatí. Navíc aktuálním problémem je bezpečnost dat před hybridními hrozbami, jejíž zajištění mimo pracoviště je v mnoha případech obtížné. Jedním z atributů moderního managementu je důraz na týmovou práci, která přináší synergický efekt. Opomenout nelze, že na pracovištích se uplatňují interní formy vzdělávání, funguje mezigenerační učení napříč generacemi, sdílejí se zkušenosti atd. Jeví se, že tam kde je to organizačně možné, se bude stále více uplatňovat flexibilní pracovní doba (s pevně stanoveným časem, kdy pracovník bude muset být na pracovišti přítomen), dojde ke změnám v pracovním režimu a bude preferován čtyřdenní pracovní týden, bude kombinována práce z domu a práce na pracovišti.

Praktická část práce byla věnována výzkumu uplatnění flexibilních forem práce v podmínkách České spořitelny a.s, která je v současnosti největší bankou a bankou s nejdelší tradicí na českém bankovním trhu. Od roku 2000 je součástí nadnárodní finanční skupiny Erste Group

Česká spořitelna a.s. přistupuje vysoce zodpovědně k řízení lidských zdrojů a dá se říci, že péče o zaměstnance je na české poměry nadstandardní, např. 42 dní pracovního volna v roce. Sociální zodpovědnosti České spořitelny odpovídá i přístup k uplatňování flexibilních forem pracovního režimu. Zároveň však Česká spořitelna klade důraz na vlastní strategické cíle spočívající a všestranné péči o klienty a tím pádem musí uplatňovat flexibilní formy práce tak, aby nenarušili provoz poboček, ani celkovou efektivitu práce jak na pobočkách, tak na centrále. Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci na pobočkách a centrále (kvantitativní část výzkumu a rozhovory s manažery (kvalitativní část výzkumu) ukázaly, že z flexibilních forem práce se nabízí širší využití sdílených pracovních míst) při zajištění provozu na pobočkách, zavedení týdenního konta pracovní doby) tam, kde by nenarušilo provoz pobočky, tj. na určitých pracovních pozicích na pobočkách a na centrále a uplatňování smíšeného modelu práce z domu a práce na pracovištích.

Důležité je pracovníky nediskriminovat, v případě potřeby, pokud to dovolí organizační důvody, je umožnit všem, kteří uvedou vážné důvody, ale na prvním místě upřednostňovat potřeby matek (respektive rodičů) malých dětí, či potřeby lidí pečujících o osobu blízkou.

## 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. doplněné a podstatně přepracované vydání. Praha: C.H. Beck – Academia iuris (C.H. Beck), 2017. 790 s. ISBN:978-80-7400-667-8.

BĚLINA, M, DRÁPAL, L. *Zákoník práce: komentář*. 3. vyd. Praha: C.H. Beck, 2019. ISBN 978-80-7400-759-0.

BRŠŤÁKOVÁ, J. et al. *Abeceda personalisty*. Olomouc: Anag, 2022. 560 s. ISBN 978-80-7554-357-8.

DUDOVÁ, R., ed. al. *Nové šance a rizika: flexibilita práce, marginalizace a soukromý život u vybraných povolání a sociálních skupin*. Praha: Sociologický ústav Akademie věd ČR, 2008. 308 s. ISBN 978-80-7330-138-5.

HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 4., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Portál, 2016. 437 s. ISBN 978-80-262-0982-9.

HÁJEK, J., PÍŠA, R. *180 let českého spořitelnictví. Praha: Vysoká škola finanční a správní. Praha 2005*

Homfray, Š. et al. *Nástroje sladování osobního a pracovního života: z pohledu zaměstnance i zaměstnavatele*. Grada Publishing a.s., 2022. 168 s. ISBN 978-80-271-3341-3.

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

KOČIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. 247 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

Kelliher, C., De Menezes, L. M. *Flexible working in organisations: A research overview*. London: Routledge, 2019. 78 s. ISBN 9781351128346.

OCHRANA, F. *Metodologie, metody a metodika vědeckého výzkumu*. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum, 2019. 13 s. ISBN 978-80-246-4200-0.

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.

Stredwick, J., Ellis, S. *Flexible working*. CIPD Publishing, 2025. 180 s. ISBN 978-18-439-8055-1.

Tietze, S., & Musson, G. The changing significance of 'job sharing'. *Work, Employment and Society*, 2005, 19 s. ISSN 809-823.

URBANCOVÁ, H., VRABCOVÁ, P. *Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR*. Praha: Grada, 2023. 296 s. ISBN 978-80-271-3675-9.

### Internetové zdroje

Cranet. *Výsledky mezinárodního výzkumu*. [online] 2012 [cit. 2022-08-28] dostupný z WWW: [CRANET Research Network | A Global Research Network \(psu.edu\)](https://www.cranet.org/)

ČESKÁ SPOŘITELNA. *O nás*. [online] 2022 [cit. 2022-08-28] Dostupný z WWW: <https://www.csas.cz/cs/o-nas/kdo-jsme>.

DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. [online] 2023 [2023-08-29] Dostupný z WWW: <https://ulozto.cz/file/e7SAq3yy/jak-se-vyrabi-sociologicka-znalost-pdf>

Eurofound. *Ekonomická situace na domácím a světovém trhu* [online] 2017 [2023-08-29] Dostupný z WWW: [European Quality of Life Surveys \(EQLS\) | European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions \(europa.eu\)](https://www.eurofound.eu/en/quality-of-life/surveys/eqls)

KOSSEK, E. E., & MICHEL, J. S. (2011). Flexible work schedules. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 1. Building and developing the organization* (pp. 535–572). American Psychological Association. [online] 2023 [2023-08-29] Dostupný z WWW: <https://doi.org/10.1037/12169-017>

KOTÍKOVÁ, Jaromíra et al, *Flexibilní formy práce – homeworking v ČR a vybraných evropských zemích*, VÚPSV, v.v.i. Praha: [online] 2020 [2023-08-29] Dostupný z WWW: <http://www.ceskyfocalpoint.cz/wp-content/uploads/2021/03/Flexibiln%C3%AD-formy-pr%C3%A1ce.pdf>

KOTÍKOVÁ, Jaromíra, KELRUSOVÁ, Miriam, VYCHOVÁ, Helena. *Flexibilní formy práce ve vybraných zemích EU*. VÚPSV, v.v.i. Praha: [online] 2013 [2023-08-29] Dostupný z WWW: <http://www.ceskyfocalpoint.cz/wp-content/uploads/2021/03/Flexibiln%C3%AD-formy-pr%C3%A1ce.pdf>

KRČMÁŘOVÁ, Barbora, BEJŠOVCOVÁ, Irena. *Sen nebo realita: psychologické aspekty flexibilních forem práce*. Gender Studies, o. p. s., Praha: [online] 2011 [2023-08-29] Dostupný z WWW: <https://aa.ecn.cz/img>

KYZLIKOVÁ, Renata. *Práce z domova – popis stavu před pandemií a možné konsekvence do nových poměrů organizace práce* [online] [2023-08-29] Dostupný z WWW: [https://www.researchgate.net/profile/Renata-Kyzlinkova-2/publication/348806323\\_Prace\\_z\\_domova\\_-\\_popis\\_stavu\\_pred\\_pandemií\\_a\\_mozne\\_konsekvence\\_do\\_novych\\_pomeru\\_organizace\\_prace/links/60113602](https://www.researchgate.net/profile/Renata-Kyzlinkova-2/publication/348806323_Prace_z_domova_-_popis_stavu_pred_pandemií_a_mozne_konsekvence_do_novych_pomeru_organizace_prace/links/60113602)

Matweb. *Základy statistiky*. [online] 2023 [2023-08-29] Dostupný z WWW: [Základy statistiky — Matematika polopatě \(matweb.cz\)](https://www.matweb.cz/)

MPSV. *Sdílené pracovní místo*. In: *Příručka pro personální agendu a odměňování zaměstnanců*. MPSV, TREXIMA spol. s r. o., [online] 2023 [2023-08-29] Dostupný z WWW: <https://ppropo.mpsv.cz/45sdilenepracovnimisto>

Rinaldi, M., Caterino, M., Fera, M., & Macchiaroli, R. (2021). Reducing the physical ergonomic risk by job rotation: A simulation-based approach. *IFAC-PapersOnLine*, 54(1), 1-6. [online] [2023-08-29] Dostupný z WWW: <https://www.csas.cz/cs/o-nas/pro-media/tiskove-zpravy/2022/03/01/vysledky-cs-v-roce-2021>

Úřad práce. *Podpora flexibilního zaměstnávání*. [online] 2023 [2023-08-29] Dostupný z WWW: [Podpora flexibilního zaměstnávání \(uradprace.cz\)](https://www.uradprace.cz/)

## **Seznam příloh**

Příloha 1: Dotazník – otázky a odpovědi .....	II
Příloha 2: Rozhovor s manažery .....	XVII
Příloha 3: Prezentace k práci .....	XXVI

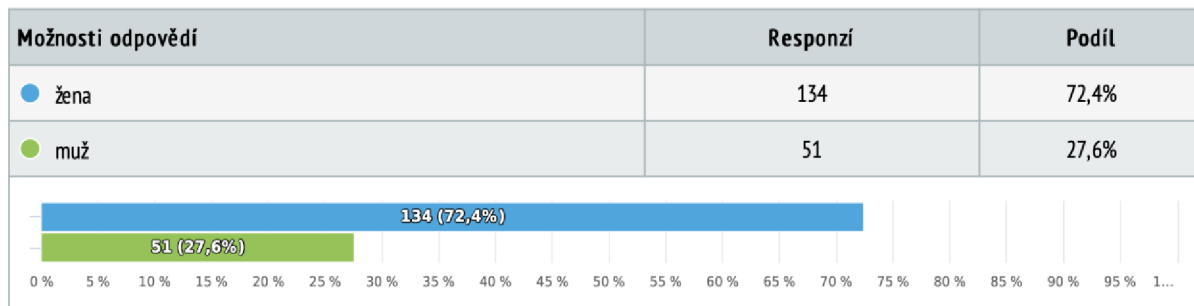


## Přílohy

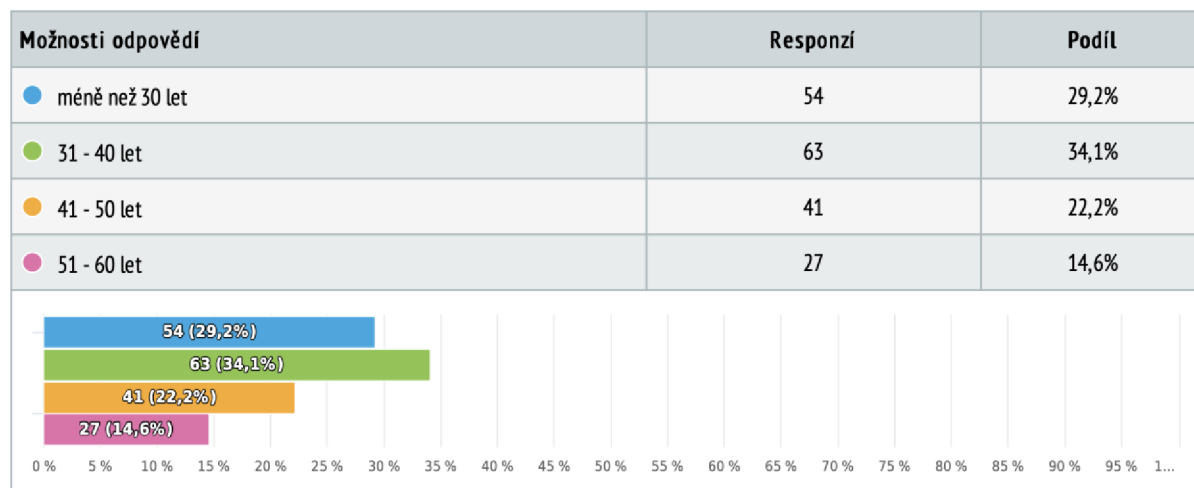
Příloha 1: Dotazník – otázky a odpovědi

### *Flexibilní formy zaměstnávání v České spořitelně, a.s.*

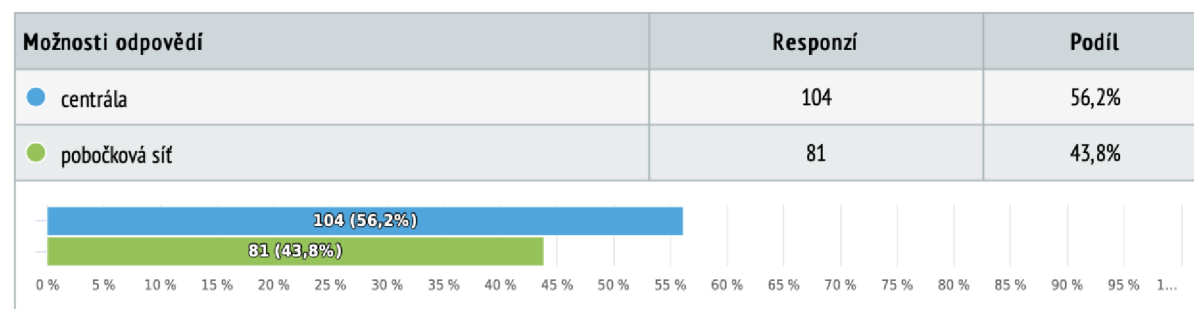
#### Otázka č. 1: Vaše pohlaví



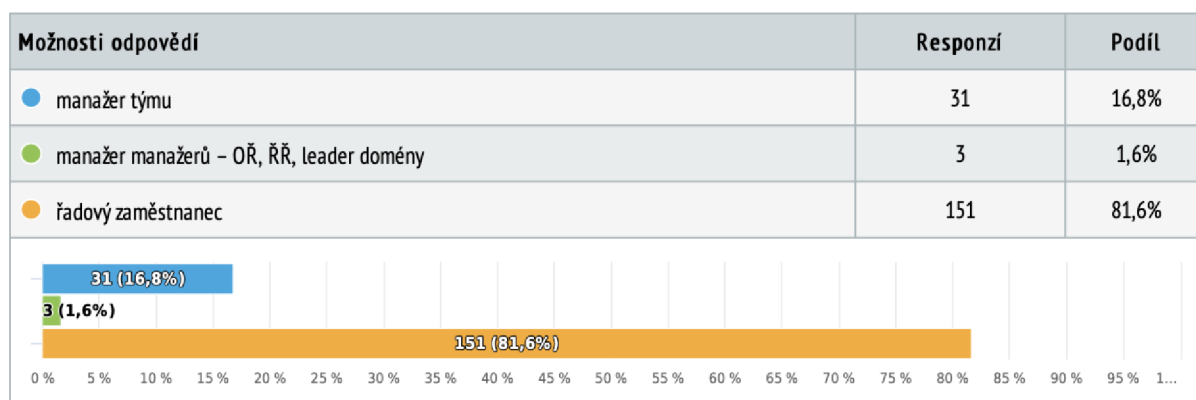
#### Otázka č. 2: Váš věk



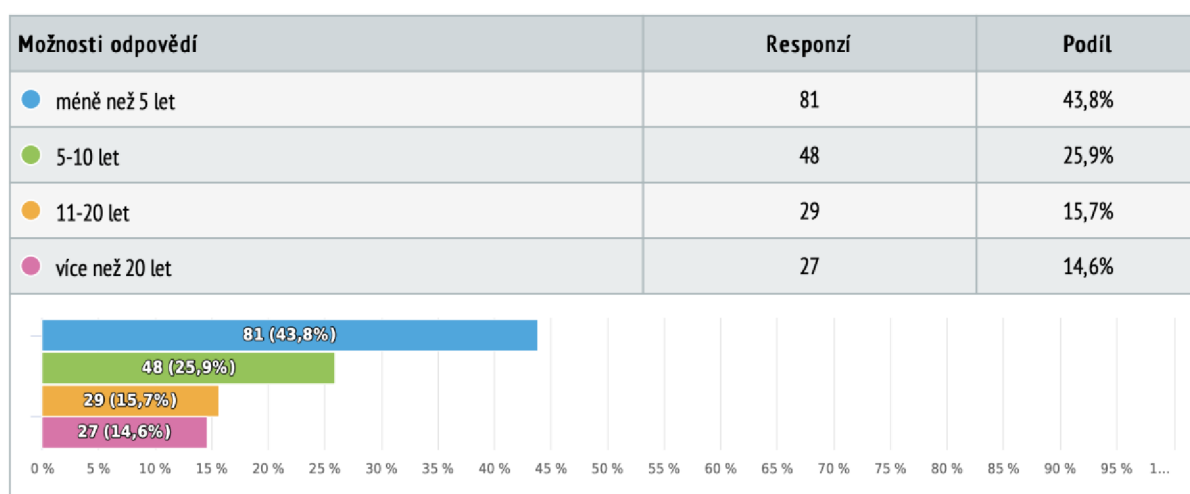
#### Otázka č. 3: V jaké části banky pracujete?



#### Otázka č. 4: Pracujete jako?

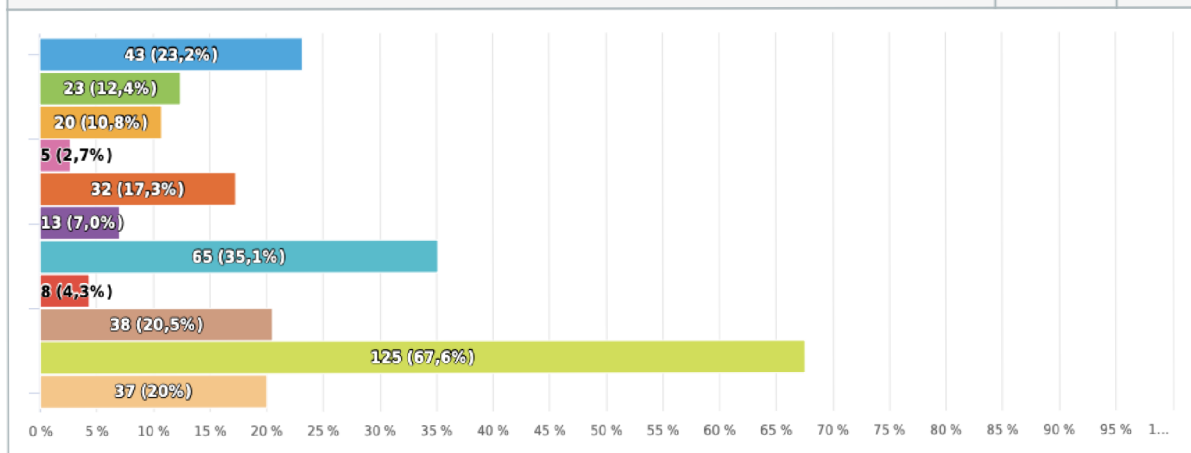


#### Otázka č. 5: Jak dlouho pracujete v České spořitelně, a.s.?

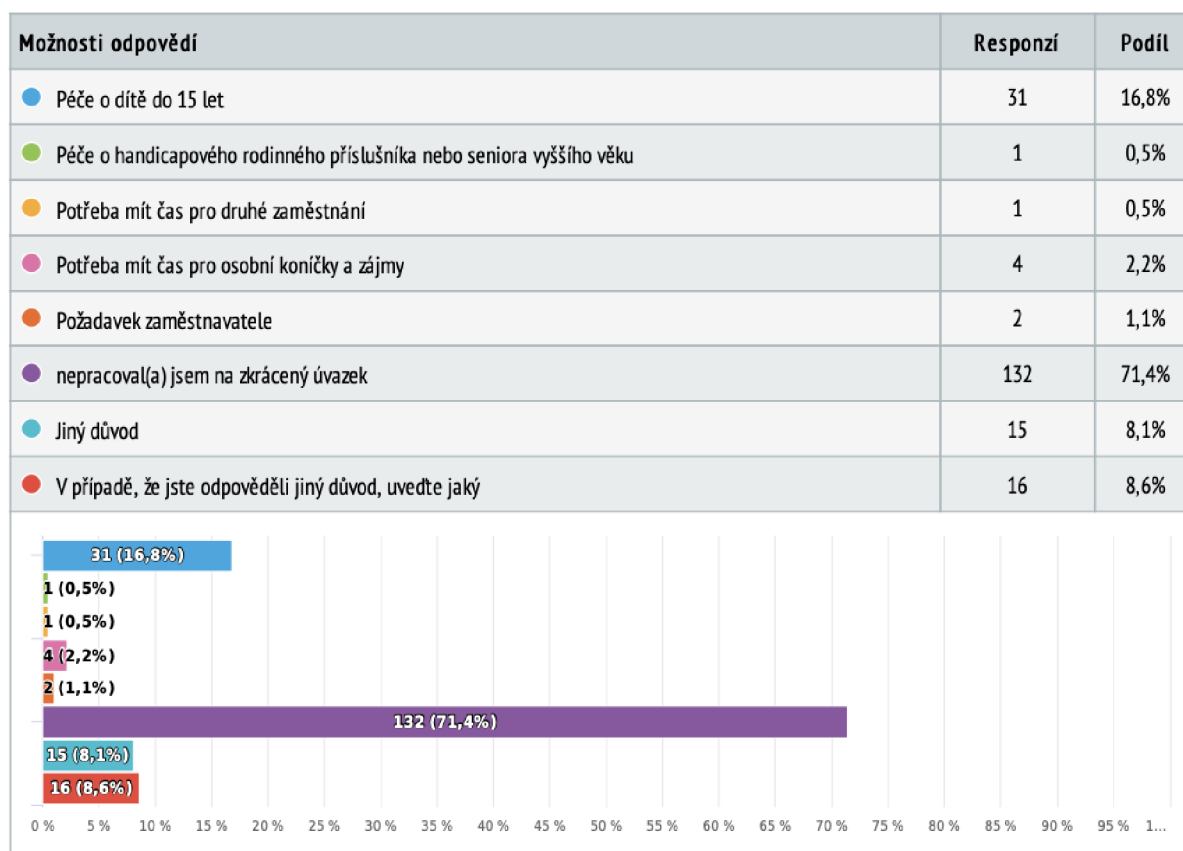


**Otázka č. 6: Při Vaší práci pro Českou spořitelnu jste někdy pracoval(a) některou z níže uvedených forem flexibilního zaměstnání?**

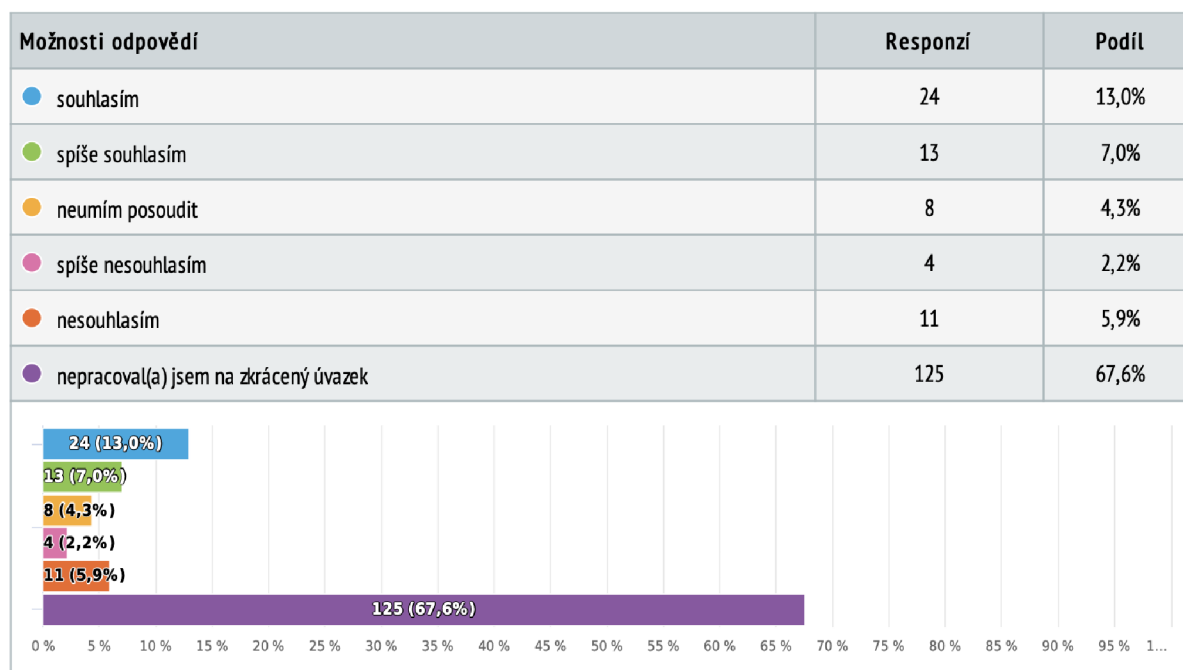
Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
● smlouva na práci na dobu určitou	43	23,2%
● dohoda o provedení práce	23	12,4%
● dohoda o pracovní činnosti	20	10,8%
● zaměstnání prostřednictvím pracovní agentury	5	2,7%
● zkrácený pracovní úvazek	32	17,3%
● sdílené pracovní místo	13	7,0%
● pružná denní pracovní doba	65	35,1%
● konto pracovní doby týdenní, měsíční, roční - pružné/flexibilní plánování pracovní doby dle potřeb	8	4,3%
● práce z jiného místa	38	20,5%
● práce z domu	125	67,6%
● žádnou flexibilní formu zaměstnávání jsem nevyužil(a)	37	20,0%



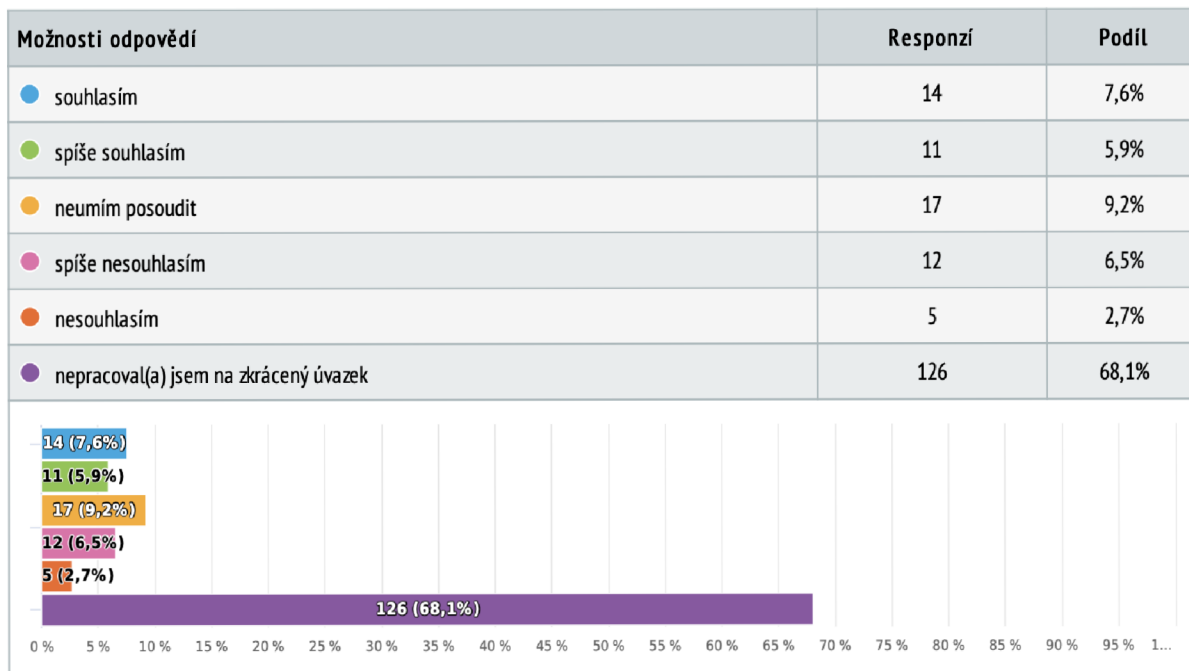
**Otázka č. 7: Pokud pracujete nebo jste pracoval(a) na zkrácený pracovní úvazek bylo důvodem?**



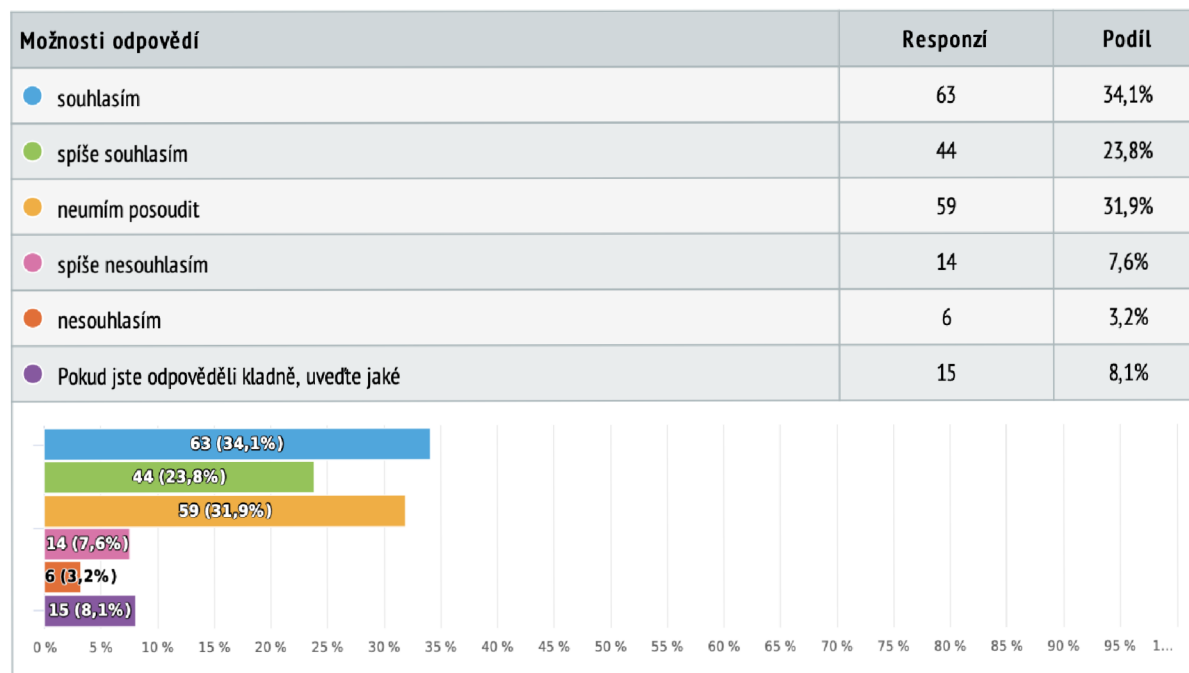
**Otázka č. 8: Pokud pracujete nebo jste pracoval(a) na zkrácený pracovní úvazek, domníváte se, že odvádíte stejné množství práce, jako byste pracoval(a) na úvazek plný?**



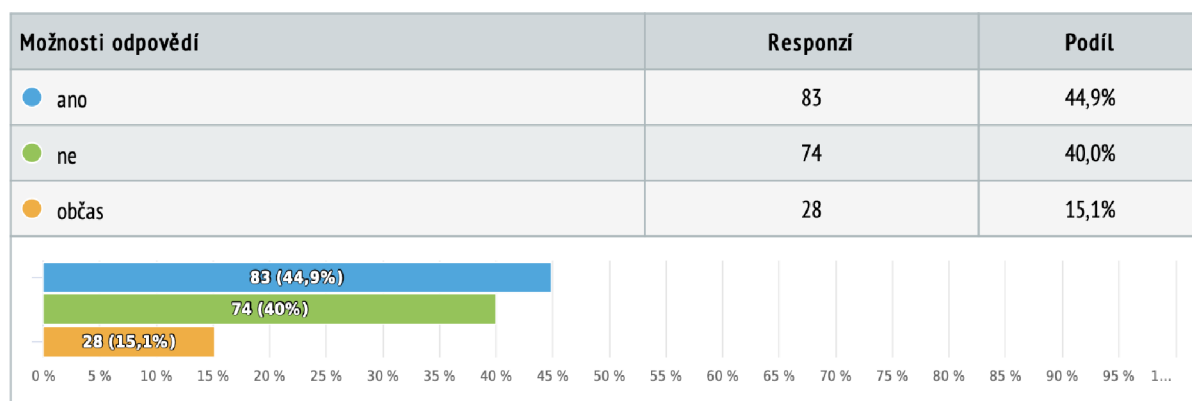
**Otázka č. 9: Pokud pracujete nebo jste pracoval(a) na zkrácený pracovní úvazek, domníváte se, že Vaše práce je (byla) spravedlivě ohodnocena úměrně pracovnímu výkonu?**



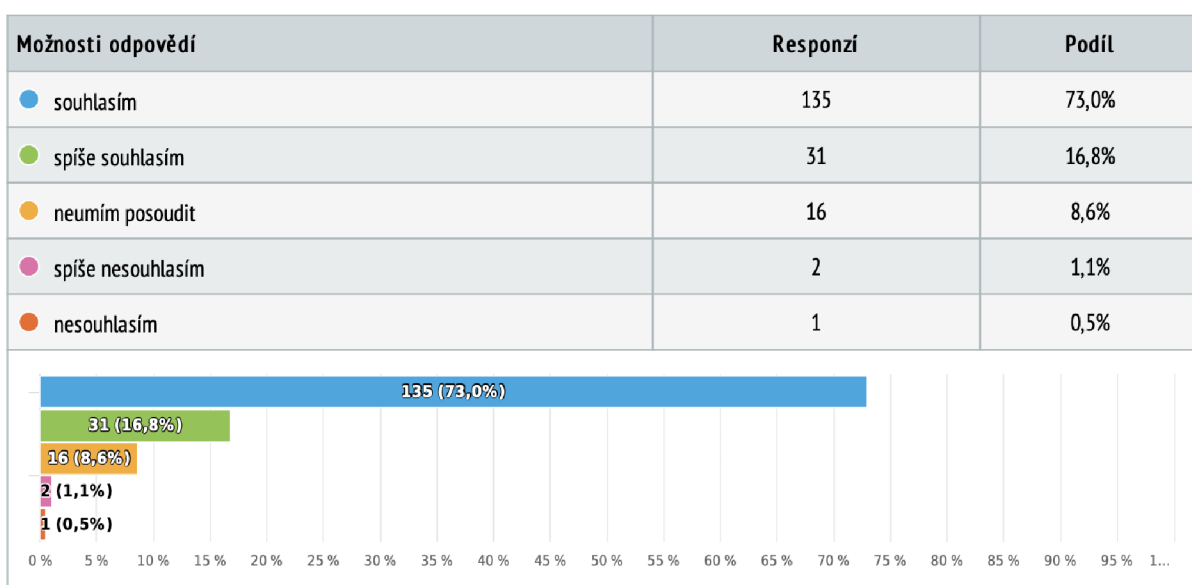
**Otázka č. 10: Myslíte si, že některé pracovní pozice v České spořitelně by bylo možné řešit sdíleným pracovním místem?**



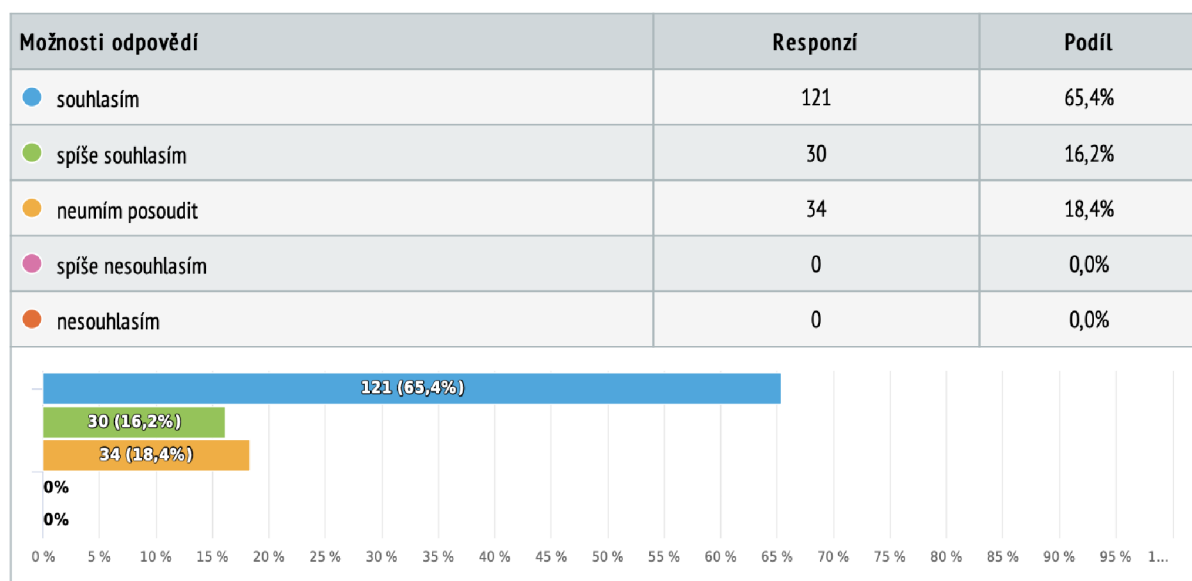
### Otázka č. 11: Využíváte pružnou denní pracovní dobu?



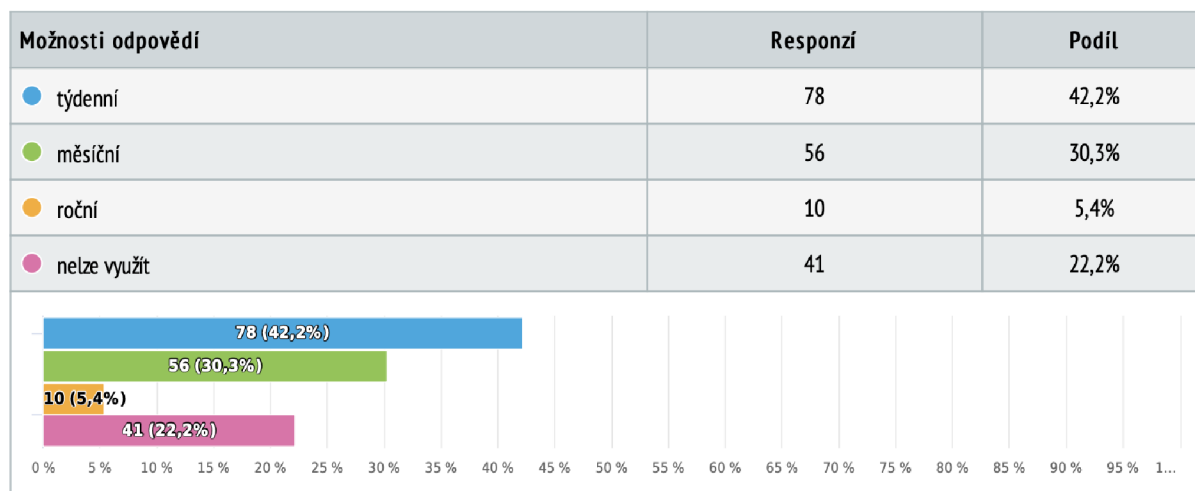
### Otázka č. 12: Je pružná denní pracovní doba podle Vás přínosem pro sladění pracovního a rodinného života?



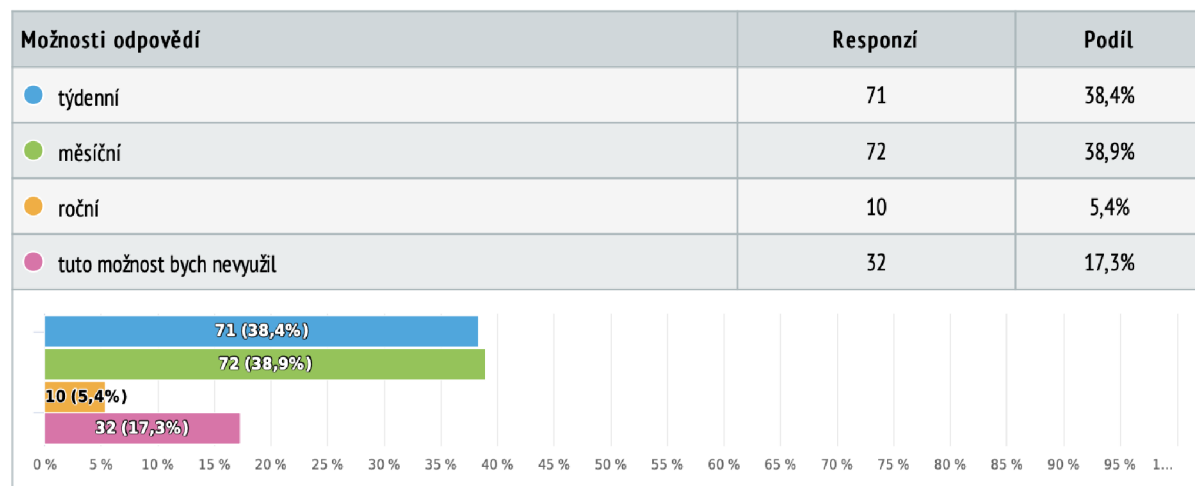
### Otázka č. 13: Je pružná denní pracovní doba podle Vás přínosem pro váš wellbeing?



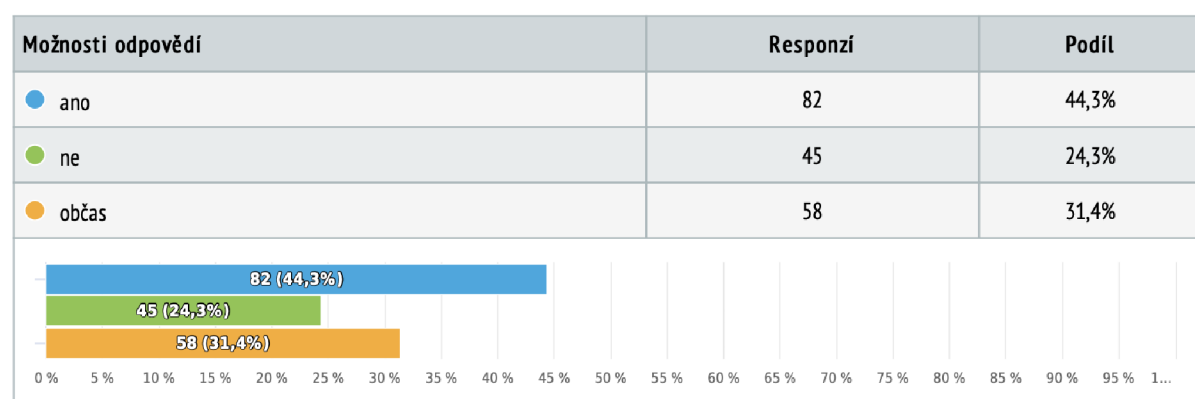
**Otázka č. 14: Myslíte si, že pro Vaši pracovní pozici by bylo možné využití konta pracovní doby? (pružné/flexibilní plánování pracovní doby dle potřeb)**



**Otázka č. 15: Pokud by Vám byla nabídnuta možnost využít konto pracovní doby, měl(a) byste zájem o využití?**

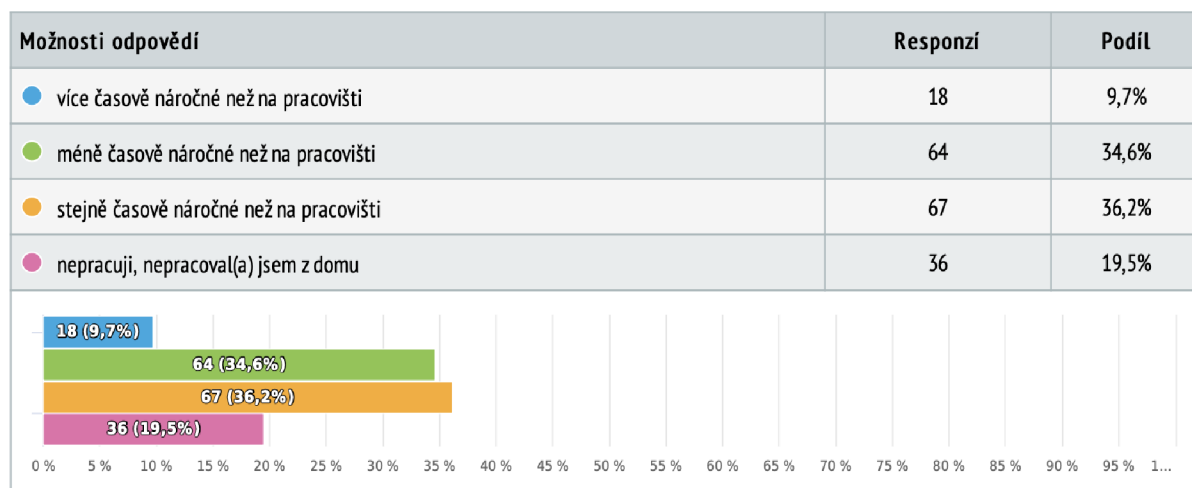


**Otázka č. 16: Pracoval(a) jste, nebo v současnosti pracujete z domu?**

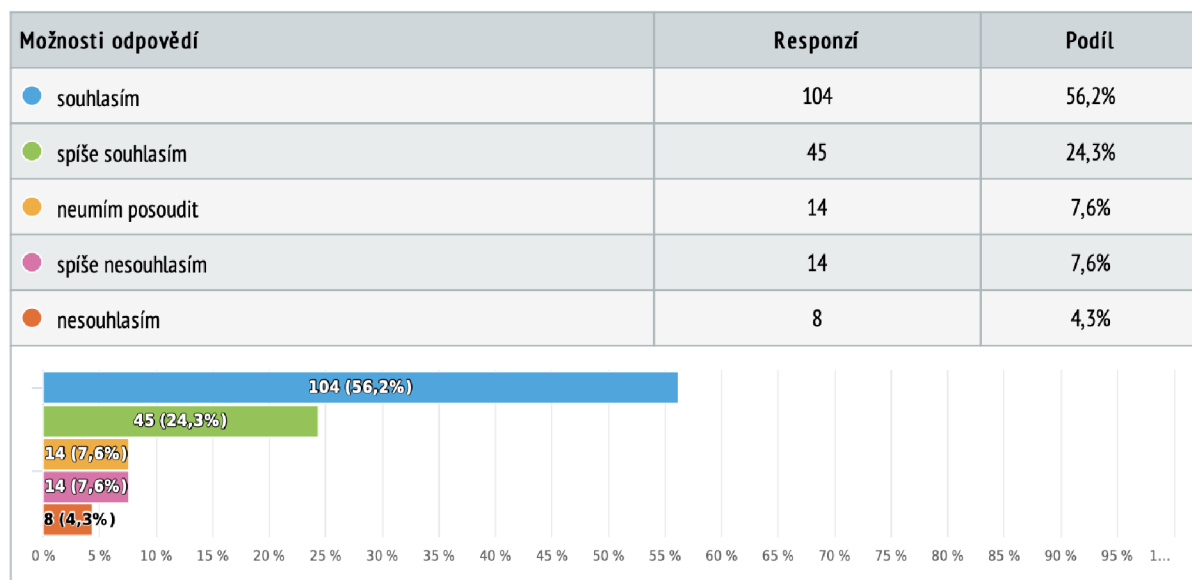




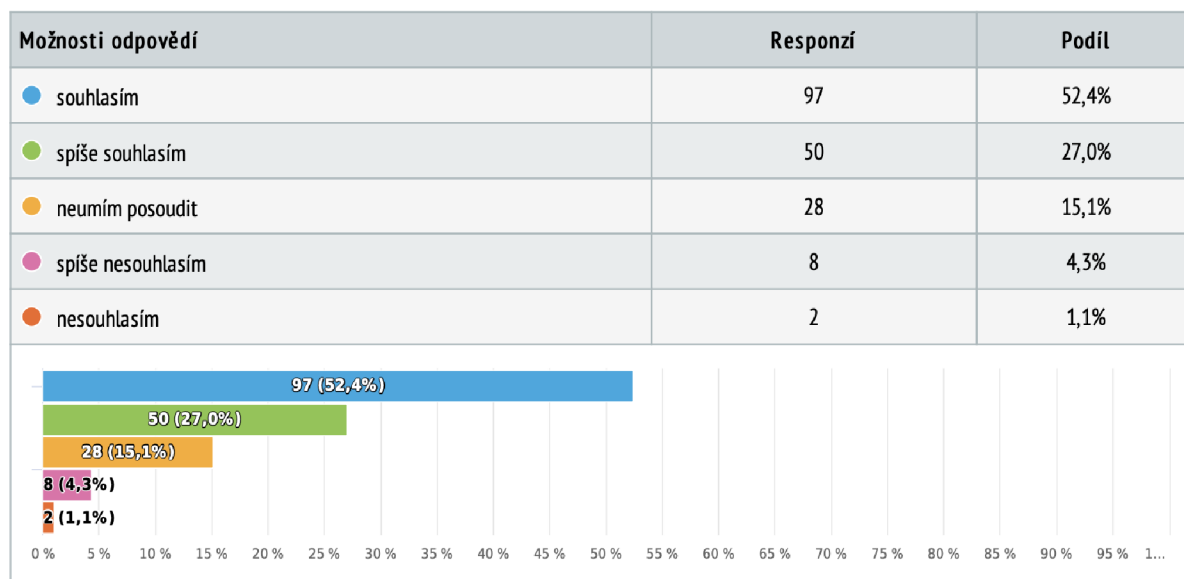
### Otázka č. 17: Pokud jste pracoval(a) nebo pracujete z domu je to pro Vás časově?



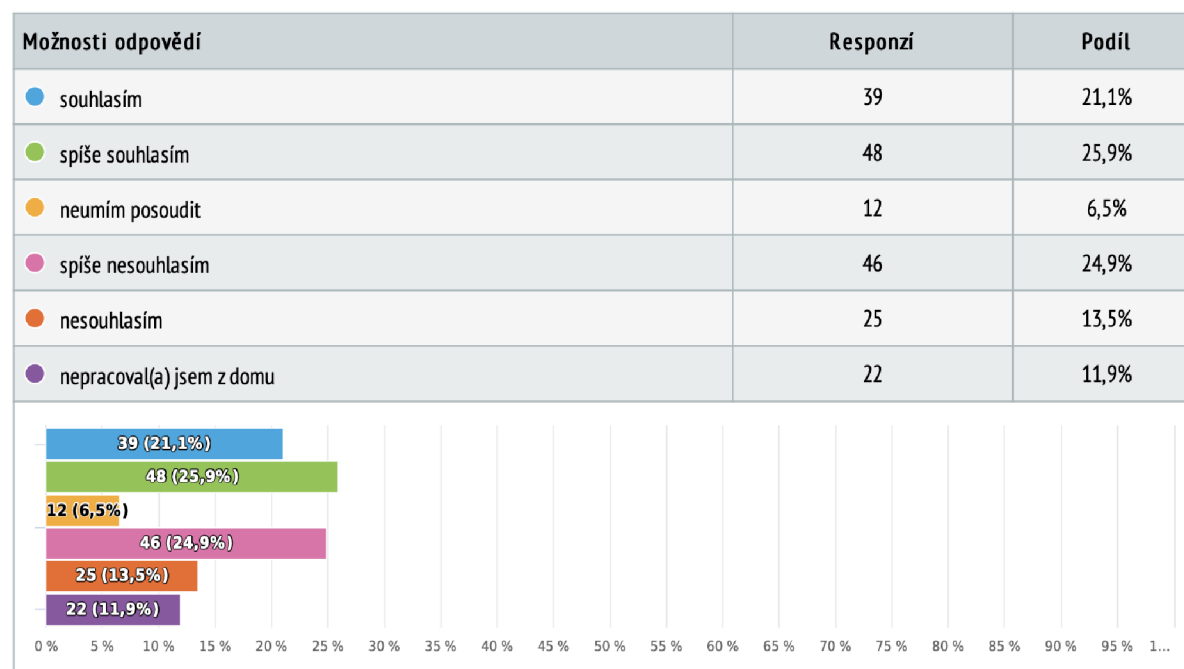
### Otázka č. 18: Myslíte si, že práce z domu přispívá ke sladění pracovního a rodinného života?



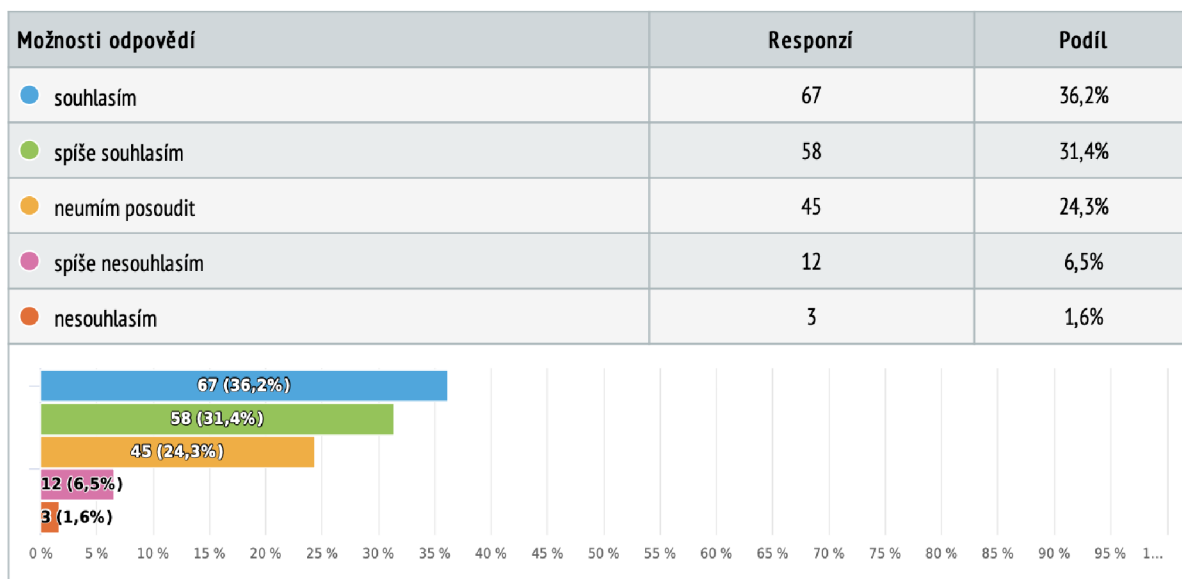
### Otázka č. 19: Myslíte si, že práce z domu přispívá ke zvýšení osobního wellbeing?



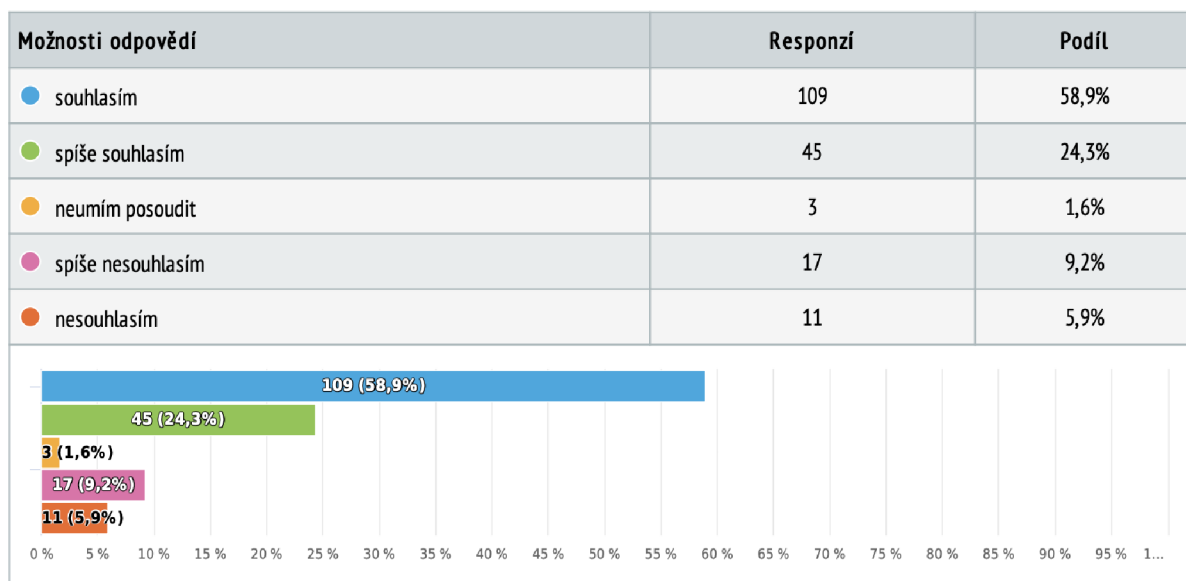
### Otázka č. 20: Pokud jste pracoval(a) z domu, postrádala jste kontakt s kolegy?



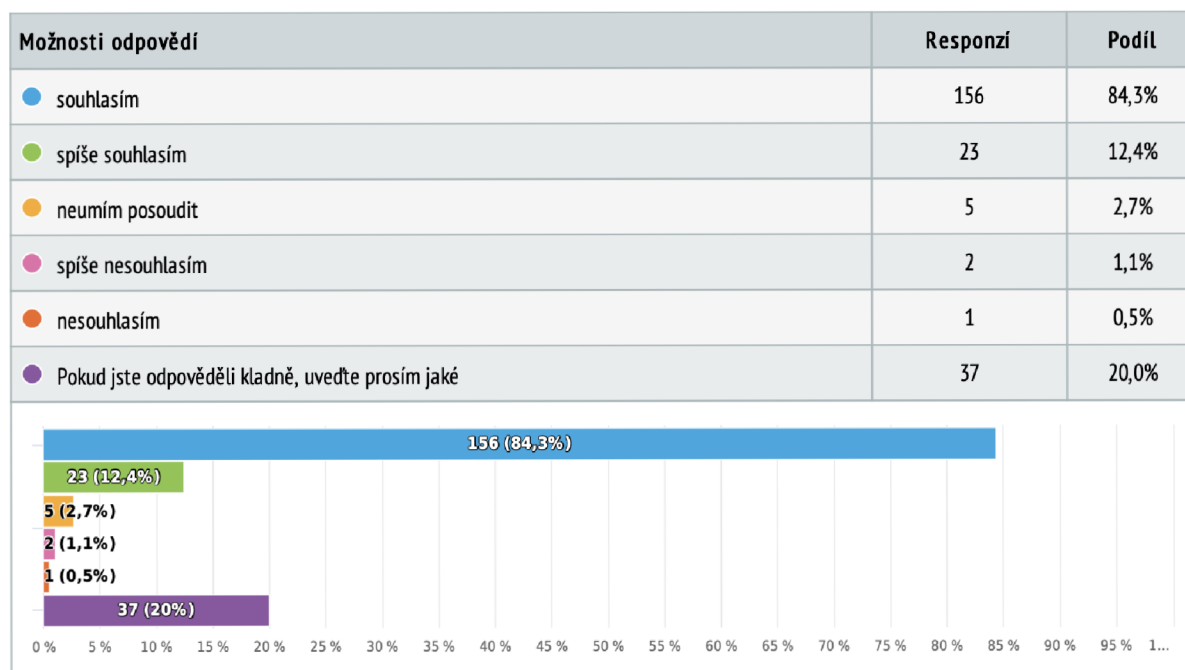
**Otázka č. 21: Myslíte si, že práce z domu je výhodná pro zaměstnavatele?**



**Otázka č. 22: Myslíte si, že pro Vaši pracovní pozici by bylo možné použít práci z domu?**



**Otázka č. 23: Myslíte si, že v České spořitelně jsou pracovní pozice, které lze vykonávat z domu?**



**Otázka č. 24: Jaká opatření v souvislosti s pracovní dobou by zvýšila vaši spokojenost?**

- (5x)
- 
- (12x) .
- ??
- a
- aktuálně jsem s nastavenou pracovní dobou spokojena
- aktuálně nic
- aktuální spokojenost
- asi nic
- častější homeoffice
- čtyř denní pracovní týden
- Čtyřdenní pracovní týden, nebo zkrácení pátečních směn
- dříve pilotované 4 z 5 (4 pracovní dny v týdnu)
- flexibilita
- (3x) Flexibilita
- Flexibilita rozvržení na měsíční bázi.
- Flexibilní prac. doba

- flexibilní prac. doba, zkrácení pracovní doby
- Flexibilní práce v office/na home Office dle osobních schůzek bez stresu co si řeknou ostatní, že jsem na HO
- flexibilní pracovní doba
- Flexibilní pracovní doba, konto pracovní doby
- flexibilni tyden.. podle krouzku deti atd jeden den treba dele v praci, dalsi odchazet driv.
- flexibilní v rámci dne/týdne
- home office
- Home Office, flexibilní pracovní doba
- home office, pracovní týden 4 dny
- Já jsem momentálně velmi spokojená. Mám možnost flexibilní pracovní doby, mohu pracovat na HO, a určitě bych neměla problém se zavedením sdílených pracovních míst.
- Jsem naprosto spokojená s tím, jak to je
- Jsem nyní maximálně spokojená. :)
- Jsem spokojen
- (2x) jsem spokojená
- jsem spokojená
- (2x) Jsem spokojená
- jsem spokojená - mám k dispozici home office i pružnou pracovní dobu
- jsem spokojena, nedokážu posoudit, jaké opatření by mou spokojenost zvýšila
- jsem spokojená, nepotřebuji změny
- jsem spokojená, nic mě aktuálně nenapadá
- jsem spokojená. Problém způsobuje pouze množství práce, které nelze ve 40hod týdně stihnout, bez ohledu na organizaci pracovní doby
- Jsem spokojena se současným nastavením pracovní doby. Využívám HO max. 2x za měsíc z důvodu nutnosti osobního kontaktu s manažery.
- Jsem spokojena s nastavením v ČS
- Jsem spokojená s pracovní dobou. Kratší pracovní doba na menší pobočce mi vyhovuje vzhledem k menším dětem. V případě delší otevírací doby bych zvažovala částečný úvazek.
- jsem takto ok
- J8 jsem spokojená s tím jak to mám
- Kdyby nechodili maily od kolegů ještě v sedm večer a nezvonil telefon těsně před koncem pracovní doby, když si za celý den nikdo z kolegů nevzpomene, že něco chce, tak to asi není tak důležité, aby volal v momentě, kdy už se člověk chystá domů
- Kdyby zaměstnavatel neřešil jestli v práci jsem či nikoli a díval se spíše na mé výsledky
- Kratší čas na pobočce... například v pátek odpoledne nechodí žádní klienti... jsme tu zcela zbytečně
- kratší pracovní doba
- Kratší pracovní doba - končit třeba ve 16:00
- Kratší pracovní týden
- Kratší pracovní týden/ kratší pracovní doba v pátek.
- Měsíční naplnění pracovního fondu.
- Mit možnost flexibility pracovní doby
- mít pevně stanovenou dobu, kdy se všichni z týmu potkáme
- Momentálně jsem naprosto spokojená.
- Možností jak si upravit pracovní dobu mám dostatek.
- Možnost mít jeden den v týdnu kratší
- možnost mít volnější pracovní dobu
- možnost občasně práce ze zahraničí
- Možnost práce full remote, flexibilní pracovní doba, klidně bych si od pondělí do čtvrtka napracovala přesčas a pátek končila dříve.
- možnost pracovat některý den kratší dobu

- možnost svobodně si vybrat, kolik dní chci/potřebuju být na home office
- možnost využití přesčasových hodin, které jsou nyní zdarma ...
- možnost využití úpravy pracovní doby dle mých potřeb
- možnost využívat 1x týdně HO
- N/A
- nahrání reviews týmů pokud se nemohu zúčastnit, ale mohu si pustit např. večer
- navýšení mzdy, dle odvedeného výsledku, který je dosažena nad rámec pracovní doby
- nedokážu posoudit
- NEEIVODOVAT DOCHÁZKU
- Nemohu si měnit pracovní dobu, pracuji na pobočce, kde je otevírací doba
- Nemožnost naplánovat schůzky přes obědový čas
- nenapadá mě nic
- neomezená dovolená, 4-denní pracovní týden
- nerozumím otázce
- nerozumím otázce
- Neřešit práci od do.
- Neřešit 40 hodin týdně, ale splnil/nesplnil úkoly
- neumím odpovědět
- neumím posoudit
- Nevím
- nevím :)
- Nevím
- (4x) nic mě nenapadá
- Nic mě nenapadá
- Nic mě nenapadá.
- nic neměnit, flexibilní rozvržení mi stačí
- Nyní žádná
- obědová pauza přesně daná a vyblokována v kalendáři
- Oběhová pauza na všech pobočkách
- Omezení schůzek na stanovené časy, aby člověk mohl pracovat v některé úseky nerušeně.
- Otevírací doba poboček by mohla více odpovídat potřebám obyvatel, lidem nevdá si přivstat a přijít i na 7 hod., naopak někteří potřebují banku stihnout brzo ráno. Pak bychom tu nemuseli být do pozdních odpoledních hodin.
- podíl 3 dny HO x 2 dny v kanceláři
- Podpora z pozice manažera, daný počet kolik je možné čerpat měsíčně, a pod. Lepší komunikace flexibility ze strany managementu
- Polední pauza na pobočkách = jistota, že se najím. Občas to provoz neumožní.
- Považovat home office jako za standardní druh pracovní doby
- práce na 4 dny v týdnu - možnost pracovat 10 hodin a jeden den volno
- Práce 4 dny v týdnu
- Práce 4 dny v týdnu s plným uvazkem
- pracovní doba jen 4 dny v týdnu
- Pracuji jako řadový zaměstnanec v pobočkové síti, velice bych ocenila kratší pracovní dobu(otevírací časy pobočky)
- Pravidelné plánování obědů ve stejné čas
- Pro kolegy mít jasne obecně nastavené bloky pro schůzky od-do.
- Pružná
- (2x) pružná pracovní doba

- Pružná pracovní doba
- pružná pracovní doba, home office
- Pružná pracovní doba, vyčlenění času na zpracování nutné administrativy (např. 0/5 dne) Home office měsíčně; v případě pevné pracovní doby pak začátek v 7 a konec v 16:00, namísto začátku v 8 a konce v 17:00
- Pružnost a stanovení každého dne jinak kvůli např. maminkám
- Převážně možnost home office, aktuálně máme možnost 3 dny v týdnu v týmu, hodilo by se mi mít 4 dny v týdnu až se budu vracet po mateřské (teď jsem na mateřské a pracuji na dohodu z domu)
- Příspěvek na dojíždění, příspěvek na home office, případně méně častá nutnost dojíždění do kanceláře.
- rovnoměrné rozvržení pracovní náplně
- ... se svou pracovní dobou jsem spokojená. Rozvrhnu si jí tak, jak zrovna potřebuji a nejsem např. frustrovaná z každodenní rutiny. HO využívám a do práce za kolegy se 2-3x týdně také těším :-)
- snížení časového fondu z 8 na 7, nebo třeba na 6 hodin denně. Výrazně kratší pátky. Třeba práce do 14:00 hod
- Současný stav mi vyhovuje.
- S pracovní dobou jsem na své pozici spokojený.
- umožnění flexibilní formy práce v pobočkové síti
- u pozic na centrále vytvoření sdílených pracovních míst a pracovat full time remote
- Úprava pracovní doby - délka/konec prac. dne
- Upravení otevírací doby poboček.
- Velkou část dne mi často zabere služební cesta, v bývalém zaměstnání se část pracovní cesty započítávala do pracovní doby a využívali jsme pracovní cesty více efektivně. V ČS je skvělé možnost využití zkráceného úvazku, já jako kouč si řídím se svým manažerem, na pobočce jsou pravidla striktnější kvůli zajištění provozu - na pobočkovou síť a zkrácené úvazky pro rodiče nebo starší kolegy by se měl někdo zaměřit cíleně a více.
- větší flexibilita
- větší flexibilita v rámci měsíce využívat plánovat si pracovní dobu dle svých potřeb
- Větší pružnost pracovní doby
- Více flexibility. Naplnit 40h/týden, ale rozvrhnout si kdy a jak odpracuji. Např. pondělí dělám 12 hodin úterý 4 hodiny..
- více flexibilní pracovní doba
- Více možností práce homeoffice
- více možnosti práce z domu (máme jen jeden den v týdnu)
- víc HO
- V NAŠEM TÝMU KAŽDOROČNĚ SE ZAMĚSTNANCI PROJEDNÁVÁM, ZDA MÁ NĚKDO ZÁJEM O ZKRÁCENÝ PRACOVNÍ ÚVAZEK. Z 19.8 FTE U MĚ V TÝMU 5 FTE PRACUJE NA 0,8 PRACOVNÍ ÚVAZEK, ZAMĚSTNANCI SI TUTO MOŽNOST CHVÁLÍ A JÁ JSEM RÁDA, ŽE JSOU SPOKOJENÉ.
- V současné době jsem spokojen s nastavením pracovní doby, možnost využít HO, pracovat možné na kterékoliv pobočce v rámci přejezdů a dle místa na pobočce, rozložení pracovní doby.
- V současnosti větší pružnost pracovní doby
- Vyhovuje mi to, jak to mám nastavené teď. Jeden den v týdnu jít do kanceláře, zbytek HO.
- Vyšší mzda
- Využívám všechny možnosti flexibility naplno a jsem velmi spokojená. U mě to již nelze více zlepšit.
- x
- Zachování možnosti práce z domu i flexibilní pracovní doby.
- započítání přesčasů a možnost jejich výběru
- zastupitelnost na pobočce, zodpovědní zaměstnanci, pak by byla možná flexibilní pracovní doba
- Zavedení polední přestávky v pobočkové síti - uzavření pobočky.
- (3x) zkrácení
- Zkrácení
- Zkrácení otevírací doby pobočky
- Zkrácení pracovní doby



- Zkrácení pracovní doby, směny
- Zkrácení pracovní doby za zachování plného úvazku :-)
- Zkrácení pracovního týdne
- Zkrácení pracovního týdne.
- zkrácený úvazek
- Zrušení omezení počtu dní práce z domova za týden
- Zvýšení na 3 dny HO a 2 dny on site.
- Zvýšit ranní čas u povinné přítomnosti na pracovišti z 9.00 na 10.00
- Žádná
- Žádná, jsem spokojená :)
- žádné
- (2x) 4denní pracovní týden
- 4denní pracovní týden :)
- (2x) 4 denní pracovní týden
- 4 dny v týdnu

## **Manažer pobočkové sítě – Brno**

### **1) Jaké formy flexibilního zaměstnání jsou v České spořitelně využívány?**

Ráda bych na pobočce zkrácené formy využívala, ale vzhledem k tomu, že mám celkem 13 lidí v týmu a z toho 5 zkrácených úvazků, tak není moc možné zkrácené úvazky využívat. V případě, že si bankéř nebo bankéř senior navolá online schůzky, tak může zůstat doma a vést schůzku s klientem z domova, ale to se neděje. Dříve jsme dávali home office, např. Na admin věci a navolávání schůzek, ale to se ukázalo jako neefektivní, protože doma nic nedělali. V případě BKP (bankéř klientské péče a pokladník) musí být fyzicky na pobočce, tak ti žádnou flexibilní formu nevyužívají.

### **2) Jací pracovníci nejčastěji využívají flexibilní formy práce a jaké?**

Jak jsem již řekla, tak pouze bankéř a bankéř senior, kteří si můžou domluvit online schůzku s klientem.

### **3) Jak jsou pro Vás zkrácené pracovní úvazky organizačně náročné?**

Ano, jsou velmi. Vzhledem k tomu, že mám 5 zkrácených úvazků a jsou to maminky s dětmi, kteří odchází cca v 14 h domů, tak musím vykryt směny. Také i to že máme 42 dní volna ročně, mi nehraje do karet, protože si skoro pořád někdo volno vybírá.

### **4) Jaké organizační problémy Vám způsobuje pružná pracovní doba?**

Nevyužíváme pružnou pracovní dobu, protože je potřeba udržet provoz pobočky.

### **5) Pro jaké pracovní pozice je vhodná práce z domu?**

A já si myslím, že spíše je to spíše pro backoffice nebo pro podobné činnosti, protože ve chvíli, kdy jsme pobočková síť a musíme tady být otevření po celou dobu.

### **6) Myslíte si, že při práci z domu podávají zaměstnanci adekvátní pracovní výkon?**

Tím, že online schůzky moc nevyužíváme, tak nemáme ani homeoffice. Pokud by to tak bylo, tak si myslím, že by to asi vyšlo nastejno a výkon by byl stejný.

### **7) V jakém případě umožníte zkrácený pracovní úvazek vašim zaměstnancům, kteří o to požádají? Musí pro to mít vážné důvody? Využíváte někdy sdílená pracovní místa?**

V mém případě v mém týmu, již zkrácený úvazek neumožním, protože pak bych již nemohla vykryt provoz. Sdílená místa nevyužíváme, sice, máme méně pracovních míst, než je bankéřů, ale tím, že máme tolik volna (42 dní), tak se snad nikdy nesejdeme všichni.

### **8) Umožníte denní flexibilní denní pracovní dobu, kteří o to požádají, nebo pro to musí mít vážné důvody?**

Bohužel nemůžeme využít vzhledem k provozu pobočky.

### **9) Umožníte práci z domu všem zaměstnancům, kteří o to požádají, nebo pro to musí mít vážné důvody a musí to dovolit jejich pracovní pozice?**

Tak já si to si to úplně nemůžem momentálně dovolit, kdy opravdu potřebujeme naplnit to očekávání banky tu strategii banky, abysme měli opravdu 5 schůzek za den, nebyl by to problém, pokud opravdu ten bankéř bude mít na ten den b domluvený ty onlinovky, tak s tím určitě problém nemám. Budu to ráda tohle podporovat v každém případě. Ale zatím ještě nejsme na tom tak, abysme dokázali, dokázali těch 5 onlinovek denně.

### **10) Jaká opatření ohledně pracovní doby by podle Vás zvýšila spokojenost a motivaci zaměstnanců?**

Myslím si, že pokud by mohli více pracovat z domu a být flexibilnější v pracovní době, tak by je to více motivovalo, ale také by to neslo větší zodpovědnost k práci, což teď moc není. Oni

nejdou zvyklý doma pracovat, takže by se musela změnit i komunikace od nás směrem k nim a také vyžadování plnění úkolů na home office.

### **11) Co je podle Vás podstatné pro problematiku flexibilních forem zaměstnání?**

V pobočkové síti je to provoz, zodpovědnost bankéřů, ale i také digitalizace klientů.

#### **Manažer pobočkové sítě – Čáslav, Kutná Hora, Čáslav**

##### **1) Jaké formy flexibilního zaměstnání jsou v České spořitelně využívány?**

Tak home office využíváme v rámci, ale jako minimálně většinou, protože v tuhle chvíli nemáme úplně vždycky tu náplň prací na celý den. Takže fakt to jsou třeba půl dny, kdy se dovolávají třeba bankéři, prostě nějaký jako schůzky, takže to máme fakt půlden a myslím si, že to je fakt úplně v minimální.

##### **2) Jací pracovníci nejčastěji využívají flexibilní formy práce a jaké?**

Jako teďka v tuhle chvíli, co se týče zkrácených úvazků, tak těch máme opravdu mnoho. Mám 31 bankéřů v týmu a z toho 4 zkrácené úvazky. Ty úvazky jsou převážně 0,8 nebo 0,9, tak abych mohl poskládat směny.

##### **3) Jak jsou pro Vás zkrácené pracovní úvazky organizačně náročné?**

Ani ne, samozřejmě nemůžu dát zkrácený úvazek na dvojčlenné pobočky, tak by to nešlo provozně, ale na velké pobočce v Čáslavi, my to žádný problém nedělá. Ale jsem pro úvazky 0,8 nebo podobné, protože 0,5 úvazek už je pro mě složitější, protože musím seznat další 0,5 abych pokryl provoz.

##### **4) Jaké organizační problémy Vám způsobuje pružná pracovní doba?**

Vzhledem k provozu nevyužíváme flexibilní pracovní dobu.

##### **5) Pro jaké pracovní pozice je vhodná práce z domu?**

Určitě pro bankéře a bankéře seniora. Pro Bankéře klientské péče (BKP) a pokladníka to ani nejde, ti musí být v každodenním fyzickém kontaktu s klientem.

##### **6) Myslíte si, že při práci z domu podávají zaměstnanci adekvátní pracovní výkon?**

Občas bankéř, který doma udělá větší práci, než když je to na té pobočce. Na té pobočce občas taková prokrastinace, když si jdeš pokecat s kolegou, Když jsme fakt jako doma, tak máme striktně daný cíl, který ten den ten člověk musí udělat, ať to jsou ty schůzky, který měl naplánované anebo prostě nějaký daný úkoly. Ať už to jsou telefonáty, nebo nějaké, kde bysme měli mít z toho nějaký výsledek, to si pak ověřuji já, nebo zástupkyně.

##### **7) V jakém případě umožníte zkrácený pracovní úvazek vašim zaměstnancům, kteří o to požádají? Musí pro to mít vážné důvody? Využíváte někdy sdílená pracovní místa?**

Za mě vážný důvod asi být úplně nemusí. Samozřejmě by mě asi zajímalo proč? Protože vždycky pokud mám plný úvazek a chci zničehonic zkrácený, tak to nějaký důvod může mít. Asi bych se zajímal, jaký ten důvod je, protože samozřejmě to může být něco rodinného, kdyžtak bych chtěl vědět, jak můžu i pomoci. Ale samozřejmě může těch být věcí víc. Může to být rodina a může to být zdravotní stav? Jo, může to chtít třeba jenom na půl roku, protože teďka se něco děje, potřebuju se starat o někoho z rodiny. Za půl roku jsem schopný zase vrátit na plný úvazek a tím, že vím, že my jsme tady v tom docela jako flexibilní i co se týče spolupráce vím, že se to dá docela jako takhle ohýbat. Je to jeho rozhodnutí, má to nějaký plusy mínusy. Ten člověk má menší výplatu a tak dále, musí si to hodně uvědomovat on sám. Jsme k tomu příklonění, pokud to dává ten smysl, dovoluje nám to ten provoz. Jo, asi se nám teďka osobně vím, že jsem řešil i zkrácení úvazku z 0,9 na 0,6 ze zdravotních důvodů a vyšel jsem vstříc, když to dává ten smysl, tak já proto třeba osobně jako otevřený velice sem a ale musí to dávat smysl a musíme se na to dohodnout obě 2. Strany, že to má vůbec nějakou formu slučitelnou s tím, co vám dodat a to, co vlastně jako.

**8) Umožníte denní flexibilní denní pracovní dobu, kteří o to požádají, nebo pro to musí mít vážné důvody?**

Nevyužíváme flexibilní pracovní dobu.

**9) Umožníte práci z domu všem zaměstnancům, kteří o to požádají, nebo pro to musí mít vážné důvody a musí to dovolit jejich pracovní pozice?**

Pokud budou mít efektivně naplněný den a nemyslím tím je administrativu, ale např. Online schůzky, tak jsem určitě pro.

**10) Jaká opatření ohledně pracovní doby by podle Vás zvýšila spokojenost a motivaci zaměstnanců?**

Když si udělám to, co mám, tak dřív domů, to by pro ně podle mě mělo velice dobrý, motivující dopad a my samozřejmě zkusíme, když to jde, můžeš jít dřív, a to se troufnu říct, že pokud je tam nějaká domluva, když máš hotovo, to, co máš udělat ten den, můžeš jít dřív domů, protože na rovinu nepozveš více klientů na schůzku, asi už víc. A jestli sedíš půl hodiny za mě doma, nebo sedíš na té pobočce a nic neděláš a prokrastinuješ běž sedět do domu, protože jsi s rodinou.

**11) Co je podle Vás podstatné pro problematiku flexibilních forem zaměstnání?**

Aby to mohlo fungovat také a je to podle mě o tom dodržování nějakých pravidel, který jsou nastavený. Jo, prostě mezi těma lidmi, který to má jako manažer, když to vezmu a ten dotyčný člověk, který tu flexibilní pracovní dobu má, který má nějaký zkrácený úvazek, tak to prostě dodržovat a prostě mít nastavený daný jako pravidlo. To je podle mě zásadní pro to, aby to mohlo fungovat tady ta problematika jo 2 věc je, aby to mohlo fungovat, tak je to, že to nesmíme zneužívat. My se jí to fakt mít Ty, který jako možná mají ten jako objektivní důvod, proč to chtějí jako mít, takže pak prostě, aby se jako nesešli všichni a řekli, vlastně já nepotřebuji chodit do práce 5 dní, ale stačí mi 4 a budu mít 0,8 závazek, takže za mě zásadní je mít nějaký objektivní důvod, proč ten zkrácený úvazek já to chci atom tady těm lidem jako vycházet vstříc, protože některý ty lidi, který si troufnu říct, tak jsou pak víc a víc vděčný a nám se to třeba jako ukazuje. Jo, tak to si myslím, že jsou hlavní zásadní jako věc. Je pro tady tu problematiku té flexibility.

**Manažer pobočkové sítě – Ostrava**

**1) Jaké formy flexibilního zaměstnání jsou v České spořitelně využívány?**

Využíváme zkrácené úvazky, máme jich celkem 8.

**2) Jací pracovníci nejčastěji využívají flexibilní formy práce a jaké?**

Většinou jsou to maminky s dětmi a dámy v letech, ale možná holky 45 plus, které už třeba nepotřebují tolik peněz, ale buď jako ze zdravotních důvodů z rodinných důvodů trochu přehodnotili jako priority už nepotřebují až třeba tolik jako peněz, tak ty mám velmi často na 0,8 úvazků, že chodí do práce 4 dny v týdnu a 1 den jsou doma. Mám i 2 udělané tak, že jsou doma vždycky 1 týden v pátek a 1 týden v pondělí. Takže 1 týden mají víkend jakoby čtyřdenní a pak další týden mají víkend dvoudenní, takže takhle a říkali, že jim to strašně jako vyhovuje, že ty, že za ty 4 dny hodně jako si odpočinou a je to pro ně daleko jako lepší. Pak ještě využíváme home office. Loni jsme rekonstruovali pobočku a byli v náhradních prostorech a, protože ty náhradní prostory byly velmi malé, jsme tam byli namačkaní jak sardinky. Tak jsem měla asi tak jako třetinu čtvrtinu týmu, který 1 týdně využíval home office. Domluva byla hele měj domluvené 4 online schůzky a zůstaň doma. Holky si u udělaly online schůzky, dovolily si hovory. Bylo to pro ně daleko jako komfortnější.

**3) Jak jsou pro Vás zkrácené pracovní úvazky organizačně náročné?**

Pokud je to zkrácený úvazek tak že prostě 1 den celý nejsou v práci, tak to je pro mě já bych řekla, že v pohodě, nemám s tím vůbec žádný jako problém a vždycky se domluvíme. Kde je to pro mě jako horší na domluvu, organizaci, ale i co se týče jako poradenství směrem ke

klientům, tak pokud se vrací jako maminka z mateřské a její představa je, že bude končit každý den jako ve 2. Že já si myslím, že i na celé regionální oblasti je, že minimálně dvakrát musí být v té práci fakt jako do 5 h a ostatní dny dopočítáme podle úvazků, a to u všech lidí, které tady mám na ty kratší úvazky, tak je reálné a mají to tak.

#### **4) Jaké organizační problémy Vám způsobuje pružná pracovní doba?**

Nemáme pružnou pracovní dobu.

#### **5) Pro jaké pracovní pozice je vhodná práce z domu?**

Pozice osobní bankéř senior a osobní bankéř úplně jako v pohodě, pro pozice pokladní nebo bankéř klientské péče, tak tam to je jako velmi nereálné.

#### **6) Myslíte si, že při práci z domu podávají zaměstnanci adekvátní pracovní výkon?**

Ale je to asi jako člověk od člověka ze začátku, když jsme se online schůzky učili, tak kolikrát to byly opravdu jako servisní schůzky a ten výkon tam nebyl, ale já bych řekla, že tak jako třeba za 2 měsíce, když si ořukali, jak jako fungovat v tom onlinu, tak byli i velmi jako zajímavé obchodní schůzky. I klientku jsme fakt dokázali jako poradit uzavřít ten produkt, dořešit s nima tu potřebu až do konce. Hodně to bylo v oblasti zajištění. Víím, že holky i buřinky vyřizovaly přes online schůzky a bylo to jako strašně fajn, a naopak se k nám dostali klienti, které bysme standardně na pobočku nedostali. Takže teď už podávají stejný výkon jako, když jsou v práci.

#### **7) V jakém případě umožníte zkrácený pracovní úvazek vašim zaměstnancům, kteří o to požádají? Musí pro to mít vážné důvody? Využíváte někdy sdílená pracovní místa?**

Asi je to člověk od člověka, pokud pro to bude mít vážný důvod, jako např. Zdravotní nebo rodinné důvody, tak ano. Ale samozřejmě to nesmí mít dopad na provoz. Vzhledem k tomu, že již zkrácených úvazků mám 8, tak to musí být promyšlené.

#### **8) Umožníte denní flexibilní denní pracovní dobu, kteří o to požádají, nebo pro to musí mít vážné důvody?**

Nevyužíváme flexibilní pracovní dobu vzhledem k provozu.

#### **9) Umožníte práci z domu všem zaměstnancům, kteří o to požádají, nebo pro to musí mít vážné důvody a musí to dovolit jejich pracovní pozice?**

Hele dám jim to v případě, že přesně mají nasmlouvaný počet online schůzek. Je pravda, že ty úspěšné bankérky, oni už si třeba vytyčí, že za 14 dní, třeba ve středu by chtěli home office, tak když nabízí klientovi schůzku, jestli na dálku, nebo osobně, tak když řekne klient, jako že by radši na délku, tak rovnou ho nejdřív jako směřuji na ten termín, který mají vytyčený na home office a většinou se jim ty 4 schůzky podaří. Pak jsou bankéři, kde ale ty 4 schůzky se jim jako úplně nedaří. Tak jsem říkala, říkám, holky a kluci je léto, tak klidně si to udělejte tak, že dopoledne přijdete na pobočku. Přes oběd si zajdete na koupališti v šestce vrátíte domů a od půl 7 a od půl 8 můžete mít online schůzku a máte půl denně jako home office? Jo, tak jsou jako různě občas někdo využije i ten jako půldenní home office, že třeba ty 2 schůzky mají, nebo si přejedou a dodělají si co potřebují do práce. Takže jsem v tomto celkem otevřená a nemusejí k tomu mít zvláštní důvody, pokud mají na home office naplánovanou práci.

#### **10) Jaká opatření ohledně pracovní doby by podle Vás zvýšila spokojenost a motivaci zaměstnanců?**

Spokojenost by byla, kdybychom třeba měli 1 den, kdy by odcházeli třeba před obědem už jako domů, takže do 12. Dokážu představit, kdyby třeba já nevíím 1 v měsíci ještě jako v pátek měli HO na 2 stranu si myslím, že se to děje a většinou, když se tady tyhle věci jako přidají, tak je tak to lidi motivuje jako krátkou dobu a není to úplně dlouhodobě udržitelné. Jsou lidi, kteří podají třeba výkon tím, že jdou takhle dřív domů, ale nemyslím si, že je to pro všechny, že někdo fakt možná potřebuje i ten dohled toho nadřízeného, aby něco jako v té práci udělal. Ale někdo je jako samořídící a tohle si dokáže udělat sám. A pak mi ještě tím, že jsme jako flagship

a máme v pondělí a v pátek jako otevřeno déle, než je standardní pracovní doba a vždycky třeba v pondělí od 5 do 6. Tady mám jako provozní minimum, kdy tady mám jako 4 lidi připravené pro příchozí klienty, tak naopak jsem se ale domluvila i říkám rozumím, potřebujeme schůzky. Potřebujeme tím poradenstvím posunout dál klient v produktivním věku, tak tu být musíte, ale jiný den, klidně přijďte o hodinu později. Jsme velká pobočka, takže to udělat jde.

### **11) Co je podle Vás podstatné pro problematiku flexibilních forem zaměstnání?**

Asi ti klienti by museli být více digitální. Jo, jsem kolikrát jako svědkem, kdy nevoláme si schůzky s klienty a nabízíme jim jako možnost schůzky. A když jdeme jako do toho onlinu, no tak ten tam řekne, ne, já přijdu radši jako osobně, že i ti klienti úplně na to ještě nejsou zvyklí, tím pádem nemůžeme dělat z domu na HO.

### **Manažer centra designu vzdělávání**

#### **1) Jaké formy flexibilního zaměstnání jsou v České spořitelně využívány?**

využíváme office a využíváme flexi nebo respektive flexibilní formu jako pracovní dobu jako pevnou a flexibilní část pracovní doby. A to je asi všechno.

#### **2) Jací pracovníci nejčastěji využívají flexibilní formy práce a jaké?**

Jsou to jako matky s dětma. Jestli ti to stačí takhle, jo matky s dětma jo. A potom teda hele, potom vlastně když vezmu jeden člověk v týmu no jako jako teďka nejvíc flexibilní forma jakoby spolupráce, protože on se odstěhoval do Opavy a vlastně já tím, že jsem o něj nechtěl přijít, tak jsem mu nabídnul možnost jako opravdu 4 dny být na home officu a 1 den být v práci. Jo, a to není matka s dětma, no.

#### **3) Jak jsou pro Vás zkrácené pracovní úvazky organizačně náročné?**

Nemám zkrácené úvazky.

#### **4) Jaké organizační problémy Vám způsobuje pružná pracovní doba?**

Vůbec. Lidi, který potřebují být na schůzkách, tak dneska tím, že můžeš být na schůzkách online, tak to nikomu nevádí v podstatě. Organizačně vlastně jako práce je mi jedno jestli děláš přes den, nebo jestli jich děláš v noci, to je jako v podstatě je důležitý ten cíl a vůbec ten výstup. Kde si, že to může nebo ne. Může dělat problémy, tak to je potom to jsou nějaký jako sociální vazby a sociální kontakty. Ale ale to není jako v rámci organizace práce.

#### **5) Pro jaké pracovní pozice je vhodná práce z domu?**

Ale já spíš jako přemýšlím, pro jaké pozice není vhodná. Jo, protože si troufnu říct, že určitou část jako vzdálen nebo respektive té jako práce z domova vůbec jako flexibilních forem můžeš použít kdekoliv. Jediný, co mě napadlo, je nějaký cash handling jako práce s hotovostí jako já bych si klidně vzal domů milion a přepočítával to, ale asi by mi to někdo nedovolil, takže to si myslím, nebo potom možná nějaký ajťáci, který někde sedí jako na nějakých serverech nebo něco takového. V nějakým poměru je jasný, že jako teď, když to vezmu, tak bankéř bude mít ten poměr menší jako na práci z domova jsou jako z pobočky oproti člověku, který pracuje na centrále jo.

#### **6) Myslíte si, že při práci z domu podávají zaměstnanci adekvátní pracovní výkon?**

Když to vezmu já svůj tým, tak jak kdo zase, ale ona na to to není rozdíl, jestli jsi v kanceláři, nebo jestli seš doma a troufnu si říct, že jsou lidi, který podávají větší výkon, když pracují z domova, protože je nikdo neotravuje, zní jako blbě, ale je to takový to potkáš někoho na chodbě. Potřebuješ se zeptat a vtu chvíli zapomeš to flow, který jako řeší. A naopak lidi, který nepracují adekvátně v kanceláři, tak nepracují ani na home officu adekvátně. Já myslím, že tam jsou spojený jako nádoby. Jo, že to je spíš, jaký má kdo pracovní návyky a je jedno, kde jako potom sedí.

**7) V jakém případě umožníte zkrácený pracovní úvazek vašim zaměstnancům, kteří o to požádají? Musí pro to mít vážné důvody? Využíváte někdy sdílená pracovní místa?**

Jako mě nikdo nikdy o zkrácený úvazek nepožádal. Jo, takže vlastně já jsem tuhle tu situaci nikdy řešit nemusel. Jediný, nad čím přemýšlím, asi jak by byl zkrácený ten úvazek. Jo, jako pokud by to byla 0,9, tak asi by to bylo za mě v pohodě, a pokud by to byla 0,5, tak tak už bych musel řešit, jakým způsobem tu 0,5 využít, respektive kdo doručit ty ty věci, který jako má ten člověk jako za úkoly a je to potom o nějakým sdíleným pracovním místě, ale popravdě zatím po mně nikdo žádný zkrácený úvazek nechtěl, spíš je to o home officech AO možnosti jako distanční práce, no. Sdílená místa nevyužíváme.

**8) Umožníte denní flexibilní denní pracovní dobu, kteří o to požádají, nebo pro to musí mít vážné důvody?**

Hele a ono je to stejný jako s tím home officem jo, jako pevně je důležitý jako doručit tu ten úkol, respektive doručit ten výstup a vlastně je jedno jestli to člověk dělá ráno nebo večer a my v podstatě máme všichni jako flexibilní pracovní dobu, takže je to spíš o člověku, jak si to řídí a zase jsou lidi, který prostě jako přijdou v poslední minutu, když to řekne, děláš od 9 a oni přijdou v 8, 59, ale zase jsou tam do půl 7, protože jim to takhle vyhovuje a lidi, který chodí od 6 a odcházejí ve 3 no takže hele v tuhle tu chvíli nemám potřebu to nějak akutně řídit a spíš je to o tom, aby každý věděl, kdy má být na nějakých schůzkách a aby si to řídil podle své vlastní potřeby v rámci worklife balance.

**9) Umožníte práci z domu všem zaměstnancům, kteří o to požádají, nebo pro to musí mít vážné důvody a musí to dovolit jejich pracovní pozice?**

Umožním každému, protože v podstatě home office si každý jako řídí podle sebe. Řídí si to podle toho, jak on potřebuje, takže když jako potřebuje být jako doma a řešit jako věci i doma a zároveň si to spojí s pracovní dobou, tak za mě je to v pohodě a volná pracovní nebo, respektive flexibilní část pracovní doby máš jako nějakou pevnou část a pak máš nějakou jako volitelnou, tak na to jedeme taky víc dovolený, ani žádného pracovního volna nechci, protože jako.

**10) Jaká opatření ohledně pracovní doby by podle Vás zvýšila spokojenost a motivaci zaměstnanců?**

To je složitá otázka. Je to tady tak benevolentní, respektive je to je to nastavený, takže si to opravdu každý může řídit jako podle sebe, takže mě asi fakt nenapadá, co by teď akutně jako mohlo být, když mají lidi dvaatřicet dní volna a ještě si 5 dní chtějí převádět. Takže jako v tuhle tu chvíli mě fakt nenapadá, nenapadá nic, co by tam mohlo být ještě jako přínosnější.

**11) Co je podle Vás podstatné pro problematiku flexibilních forem zaměstnání?**

Hele já to vezmu jako tak jak to vnímám u některých lidí já, manažerů a vůbec to se k nám dostávají třeba zpětný vazby z kurzů, jako když ti tam napíše, napíše banky asi něco ve formě: Udělala jsem si kurz, netrvalo to 30 minut, nestihla jsem si nevolat schůzky a manažer už mi příště nedá. Home office jo, tak je to opravdu jako důvěra nadřízeného, to si myslím, že je to zásadní. Manažeři musejí umět jako přijmout tu roli jako distančního řízení týmu, protože v tuhle chvíli. Nechci říkat seniorních u těch lidí, který už jsou na těch pozicích dlouho, tak možná panuje ta představa, že když člověk nesedí u počítače v kanceláři, tak prostě jako nepracuje, že jo? Ale ono asi víme, že i v kanceláři se dá hezky prokrastinovat. Takže já si myslím, že to, že to klíčový je podpora jako manažerů a druhá věc a v tom si myslím, že máme jako trošku jako problém u nás na naší straně, tak v době covidu. Že každý manažer vzdělával na jako distanční formy práce s týmem a vedení týmu na dálku a teď vlastně už to upadlo a myslím si, že je to špatně, protože tohle to by se mělo do těch lidí dostávat, pořád jo pořád jako ukotvovat, že je to správně a možná si troufnu říct, že já vím, že by to těm lidem jako zkomplikovalo práci manažerům teďka, myslím, ale, že by měli mít opravdu u těch front office nových lidí by měli mít nějakou jako kvótu, kdy ty lidi budou jako třeba na home officu, nebo



budou mít nějakou jako flexibilní část, která se v ní doby, aby jako je to je to donutilo s tím pracovat, takže dokud je nic nenutí, tak to prostě nedělají. No zároveň a aby to nebylo jenom jako na manažerech, tak možná je otázka i jaký profil kandidátů se k nám jako do banky hlásí. Protože jsou lidi, který si myslím, že jsou zvyklí pracovat vzdáleně, třeba nebo sdílených pracovních místech, nebo jako pracovat s pružnou pracovní dobou a všechny tady ty věci. Ale pak jsou lidi, který opravdu jako nevědí, co s tím. A zase je to ale otázka toho manažera, jestli dokážete lidi v tom týmu jako řídit i hybridně jo, takže to jsou všechno ty věci.

## **Manažer HR personalistů – centrála**

### **1) Jaké formy flexibilního zaměstnání jsou v České spořitelně využívány?**

Využíváme zkrácené úvazky a využíváme home office. Vtom home office jsme opravdu jako hodně flexibilní, protože mám tam zaměstnankyně, který mají vlastně malý děti, který se vrátili po rodičovský dovolený mají děti předškolní a ty děti jsou často nemocný, takže v případě, že to dítě třeba onemocní, tak opravdu se domlouváme a ten home office, třeba ta maminka může mít celý týden, jo, nenutím ji, abych chodila do práce, protože pro mě prostě užitečnější, když pracuje z domova, ošetří si dítě nebo zajistit si hlídání pro dítěte, než aby měla ošetřovat. A musela se ta práce nějakým způsobem tam přerozdělovat v týmu, takže tady v tom jsme jakoby hodně vstřícní a ty maminky, jak u toho kvitují jako hodně pozitivně. No a nenapadá mě, jaká jiná flexibilní ještě práce kromě toho zkráceného úvazku a těch home office. Ještě tu mám dohodáře. Je to třeba studentka jo, která vlastně studuje vysokou školu. AU toho teda dělá na tu dohodu anebo mám 2 důchodkyně, který už jsou jakoby v důchodovém věku, ale pracují na půl úvazku na dohodu a pak z těch, co jsou na klasický pracovní poměr na pracovní smlouvu.

### **2) Jací pracovníci nejčastěji využívají flexibilní formy práce a jaké?**

Jsou to jen maminky a ty dohody mám důchodkyně.

### **3) Jak jsou pro Vás zkrácené pracovní úvazky organizačně náročné?**

Já spíš to nechám na nich, aby si holky mezi sebou domlouvali. Jo, když prostě potřebuji, protože logicky, že jo potřebuju třeba ty maminky častěji, když nějaký jako i jako volno nebo odejít dřív, tak většinou to nechávám jakoby na nich, aby se domlouvali mezi sebou. Jedině v případě, kdyby to tam nějak jako nefungovalo, tak bych asi do toho nějak zasáhla. Ale jinak to nechávám hodně na nich.

### **4) Jaké organizační problémy Vám způsobuje pružná pracovní doba?**

Žádné.

### **5) Pro jaké pracovní pozice je vhodná práce z domu?**

Na můj tým bych řekla, že podstatě všechny ty pozice můžou pracovat na home office. Jo, hodně jsme to vlastně před covidem jsme moc na home officu nepracovali, protože jsme si říkali, tak chodí nám pošta každý den, že jo? Děláme ty dokumenty, ale během covidu jsme prostě pracovali z domova a zjistili jsme, že to funguje, takže já opravdu vracím takovýto jako v tom standardním provozu. Když teď teda neberu to, že mají třeba nemocný ty děti. Tak jsou tak většinou 3 dny na home officu v týdnu a 2 dny v práci AV práci právě proto, aby si vyřídili poštu, která jim přijde v papírový podobě, aby teda si zajistili nějaký tisky, když potřebuju tisknout jo, takže z toho skener skenovat. Takže proto je potřeba, aby teda v tý práci byli a takže úplně jako úplně jako home office. Celý týden se u nás asi jako v tuhle chvíli ještě nedá aplikovat. Ale jako ty 3 dny v týdnu a 2 dny ty 3 dny v týdnu na home officu a ty 2 dny v týdnu v kanceláři. To mi přijde, že jako jo že se dá, ale mám zas pak třeba spoustu kolegyň, který jsou radši v tý kanceláři, který jsou třeba na home officu 1 den v týdnu nebo třeba 1 za 14 dní, který prostě nechtějí pracovat z domova, ale mají k tomu svých důvody. Mají k tomu důvody, třeba že já nevím doma, nemají na takový jako prostředí podmínky chtějí třeba velký monitor. Jo jako chtějí prostě si často si potřebuji si věci tisknout, jo, nestačí jim to prostě. Mít to někde jenom v počítači, ale potřebuji mít prostě ten papír vytištěný. Ty podklady musí mít vytištěný

před sebou, takže je bych řekla, že část těch kolegyně je v té práci jako víc a někteří zase těm zas vyhovuje prostě pracovat z domova, že nemusí dojíždět, že jo ušetří čas, ušetří náklady a prostě nebo mají já nevím, mají nějaký domácí zvířata, který musí pravidelně venčit.

**6) Myslíte si, že při práci z domu podávají zaměstnanci adekvátní pracovní výkon?**

U nás u nás to teda poměrně jako dobře sledovat, jo, takže já i říkám děvčatům, že v podstatě jako je nehlídám, kdy pracuji, kdy nepracuji teda kromě toho, že musí na těch schůzkách připojený a musí být k dispozici, když jim někdo volá, že jo ať už je to někdo prostě z byznysu nebo kolegové, tak musí vždycky být na tom telefonu. Říkám prostě do 5 hodin, aby byli k zastížení na telefonu, ale jestli jsou už někde venku na procházce a ten telefon zvednout. Vlastně udělají, až se vrátí, tak je mi to jedno ale u nás jako bych asi rychle přišla na to, kdyby prostě z domova nepracovali, protože asi by nebyli hotoví dokumenty. Jo, byli by asi nějaký, jako myslím si, že by to byla nějaká třeba zpětná vazba. Takže já si myslím, že u nás celkem, jako se to dá, dá zjistit jo. No asi si myslím, že by se to u nás jako velice rychle projevilo.

**7) V jakém případě umožníte zkrácený pracovní úvazek vašim zaměstnancům, kteří o to požádají? Musí pro to mít vážné důvody? Využíváte někdy sdílená pracovní místa?**

Asi bych úplně jako nezkoumala důvod. Spíš mi jde o to, abychom pak dokázali tu práci tak zajistit, což teda nevím, jestli by pak třeba kdyby něco teď přišel, že potřebuje zkrácený úvazek, tak by to zase pro mě znamenalo. Asi bych nesouhlasila s jakýmkoliv úvazkem. Asi bych chtěla takový nějaký úvazek, který pak bych byla schopná doplnit, jo, protože kdyby někdo přišel, že chce úvazek, já nevím 0,8 dejme tomu tak já na 0,2. No těžko někoho seženu jo, tak pak by záleželo na tom, jestli budu mít dostatek kapacity u těch ostatních, abych ten zbytek to 0,2 úvazek jako tu práci přerozdělila mezi ty stávající, takže ty půl úvazky jsou pro mě tak jako vyhovující, že si právě nakombinují třeba ty 2 maminky jo, nebo prostě už seženu někoho na půl úvazku. Je to jednodušší, než prostě shání někoho na 0,2 úvazek třeba, takže asi bych úplně. Nekladla nějaký podmínky, že povolím úvazek jenom tomu, kdo má prostě doma malý děti, jo, tak jako pokud někdo by přišel, že jo on tam třeba kolegyni, který jsou před důchodem, který přišla a řekla, já už prostě jsem třeba unavená, nedávám to, nebo mám vnoučata a já chci se jim víc věnovat, tak asi bychom se právě domlouvali na tom, co je, co, jako co je pro nás schůdný a co je pro ni teda jakoby taky snesitelný nebo ne snesitelný, ale co by asi jako ona akceptovala.

**8) Umožníte denní flexibilní denní pracovní dobu, kteří o to požádají, nebo pro to musí mít vážné důvody?**

Umožním bez problémů.

**9) Umožníte práci z domu všem zaměstnancům, kteří o to požádají, nebo pro to musí mít vážné důvody a musí to dovolit jejich pracovní pozice?**

Ano určitě, viz předchozí odpovědi.

**10) Jaká opatření ohledně pracovní doby by podle Vás zvýšila spokojenost a motivaci zaměstnanců?**

No, to jsou podle mě právě tyhle ty věci, který jsou jakoby ta flexibilita, že jo ty pracovní doby. To si myslím, že jako je hodně důležitý pro lidi, aby si je mohli tu pracovní dobu jakoby sami řídit. A teď nevím, jestli do toho spadají třeba i právě ty home office. Možnost pracovat z domova tak určitě asi možnost pracovat z domova a řídit si teda ty příchody odchody. My teda možnost těch zkrácených úvazků Řada lidí by třeba nechtěla, že jo? Zkrácený úvazek jo, ale pak zase na druhou stranu, že některým to vyhovuje. Samozřejmě, protože nese to sebou svoje, že jo zase nevýhody krácení mzdy je benefitů a tak dále, že jo, no. Hlavně prostě ty fakta flexibilita. Co se týče příchodu odchodu do práce, to si myslím, že je hodně důležitý.

### **11) Co je podle Vás podstatné pro problematiku flexibilních forem zaměstnání?**

Aby měli lidé vybavení, že jo, na tu práci na tu flexibilní práci, aby měli třeba na tu práci z domova, aby měly dostatečně jako kvalitní vybavení. No určitě asi aby ty manažeři, že jo proto byly trošku jakoby nakoupení, aby teda, aby teda jako to umožňovali, aby měli dostatek informací.

#### **Manažer Small business – centrála**

##### **1) Jaké formy flexibilního zaměstnání jsou v České spořitelně využívány?**

Využíváme převážně home office a v malé míře flexibilní pracovní dobu. Tu si řídíme podle schůzek s klienty. Nemáme žádné zkrácené úvazky.

##### **2) Jací pracovníci nejčastěji využívají flexibilní formy práce a jaké?**

V našem týmu využíváme tuto formu flex. Prac. doby všichni, ale většinou jsou to matky s dětmi, ale není to pravidlo. Někdo si domlouvá schůzky raději na ráno a někomu nevdí plánovat schůzky na pozdní odpoledne, což může nějakým klientům vyhovovat.

##### **3) Jak jsou pro Vás zkrácené pracovní úvazky organizačně náročné?**

Nemáme zkrácené úvazky.

##### **4) Jaké organizační problémy Vám způsobuje pružná pracovní doba?**

Každý si řídí pracovní dobu sám, tedy není to pro mě vůbec náročné.

##### **5) Pro jaké pracovní pozice je vhodná práce z domu?**

Může to být v podstatě kdokoliv, nemyslím si, že tady jsou pozice, co by nemohli. Ano souhlasím, že pokud jsou v kontaktu s externím klientem, tak to nejde tak a často, ale dokážu si představit min 1x do měsíce na vyřízení administrativy.

##### **6) Myslíte si, že při práci z domu podávají zaměstnanci adekvátní pracovní výkon?**

Velmi záleží na zodpovědnosti jednotlivých lidí. Kdo nepracuje v práci efektivně, tak nejspíš nebude ani doma. Mě osobně práce doma nevyhovuje, více produktivní jsem v office v práci a mám i pár lidí v týmu, kteří tuto formu nevyhledávají.

##### **7) V jakém případě umožníte zkrácený pracovní úvazek vašim zaměstnancům, kteří o to požádají? Musí pro to mít vážné důvody? Využíváte někdy sdílená pracovní místa?**

Sdílená pracovní místa nevyužíváme. Myslím, že tato pozice vyžaduje plnohodnotný výkon. Nedokážu si představit, že bych měl někoho na úvazek 0,5 to se nedá nic stihnout. Ale pokud by to byl např. 0,8 tak už si to dokážu představit. Musel by to být vážný důvod, např. Rodinné nebo soukromé důvody.

##### **8) Umožníte denní flexibilní denní pracovní dobu, kteří o to požádají, nebo pro to musí mít vážné důvody?**

Jak už jsem řekl umožním toto všem.

##### **9) Umožníte práci z domu všem zaměstnancům, kteří o to požádají, nebo pro to musí mít vážné důvody a musí to dovolit jejich pracovní pozice?**

Ano všem. Všichni si musí udělat své úkoly bez ohledu na to, kde to udělají.

##### **10) Jaká opatření ohledně pracovní doby by podle Vás zvýšila spokojenost a motivaci zaměstnanců?**

V mém týmu si troufnu říct, že je motivace na vysoké úrovni. Je to také díky tomu, že máme 42 dní volna. To pak vychází tak, že někteří mají problém to vybrat a dovolenou musí převádět.

##### **11) Co je podle Vás podstatné pro problematiku flexibilních forem zaměstnání?**

Za mě je to důvěra manažera v podřízené a zodpovědnost podřízeného v plnění aktivit a úkolů. Ale myslím si, že je to i neinformovanost a neznalost těchto možností. Někteří mají zafixováno, že v práci se pracuje a doma se odpočívá a nic mezi tím není

### Příloha 3: Prezentace k práci



# PREZENTACE



**Možnosti využití flexibilních forem  
zaměstnávání v České spořitelně, a.s.**

**Eva Šmídová, KEMBC04**

# Řešená problematika

## úvod

Flexibilita v práci je dlouhodobým světovým trendem, který se začíná prosazovat i v českém prostředí díky pandemii Covid-19. Tento trend úzce souvisí s hledáním rovnováhy mezi pracovním a osobním životem. Fokus této práce se zaměřuje na využití flexibilních pracovních modelů jak v centrální části společnosti, tak i v pobočkové síti.

## problém

Hlavním cílem práce je zjistit, do jaké míry jsou ve společnosti Česká spořitelna, a.s., využívány flexibilní formy zaměstnávání. Důraz je kladen na rozdíl využití pobočkovou sítí a centrálnou společností. V rámci tohoto zjištění byly identifikovány případné nedostatky a formulována doporučení, která by mohla přispět k optimalizaci využívání těchto flexibilních zaměstnávacích forem.

## přístup

Teoretická sekce této práce představuje literární průzkum, zatímco pro analýzu praktické části byla zvolena kombinace metod výzkumu. Tento přístup zahrnoval kvalitativní aspekt ve formě rozhovorů a kvantitativní část v podobě sběru dat prostřednictvím dotazníků.



# Postup řešení

## zdroj

Respondenti byli zaměstnanci společnosti Česká spořitelna, a.s. Rozhovory byly specificky směřovány k vedoucím týmů, a to jak v pobočkách, tak v centrálních odděleních, kteří měli praktické zkušenosti s různými formami flexibilního zaměstnávání ve svých týmech.

## získávání

Jako první byl rozeslán dotazník 215 zaměstnancům, kteří byli požádáni o účast v tomto průzkumu. Celkem 185 z nich následně vyplnilo dotazníky, což představuje podíl úspěšnosti 86 %. Následujícím krokem, uskutečněným ke konci srpna 2023, byly polostrukturované rozhovory s manažery ve společnosti Česká spořitelna, a.s.

## zpracování

Nahrávky byly přepsány do písemné formy a vyhodnoceny pomocí metod otevřeného a axiálního kódování. Informace z dotazníkového šetření byly zanalyzovány v programu MS Excel a jejich výsledky zapsány a následně v práci okomentovány

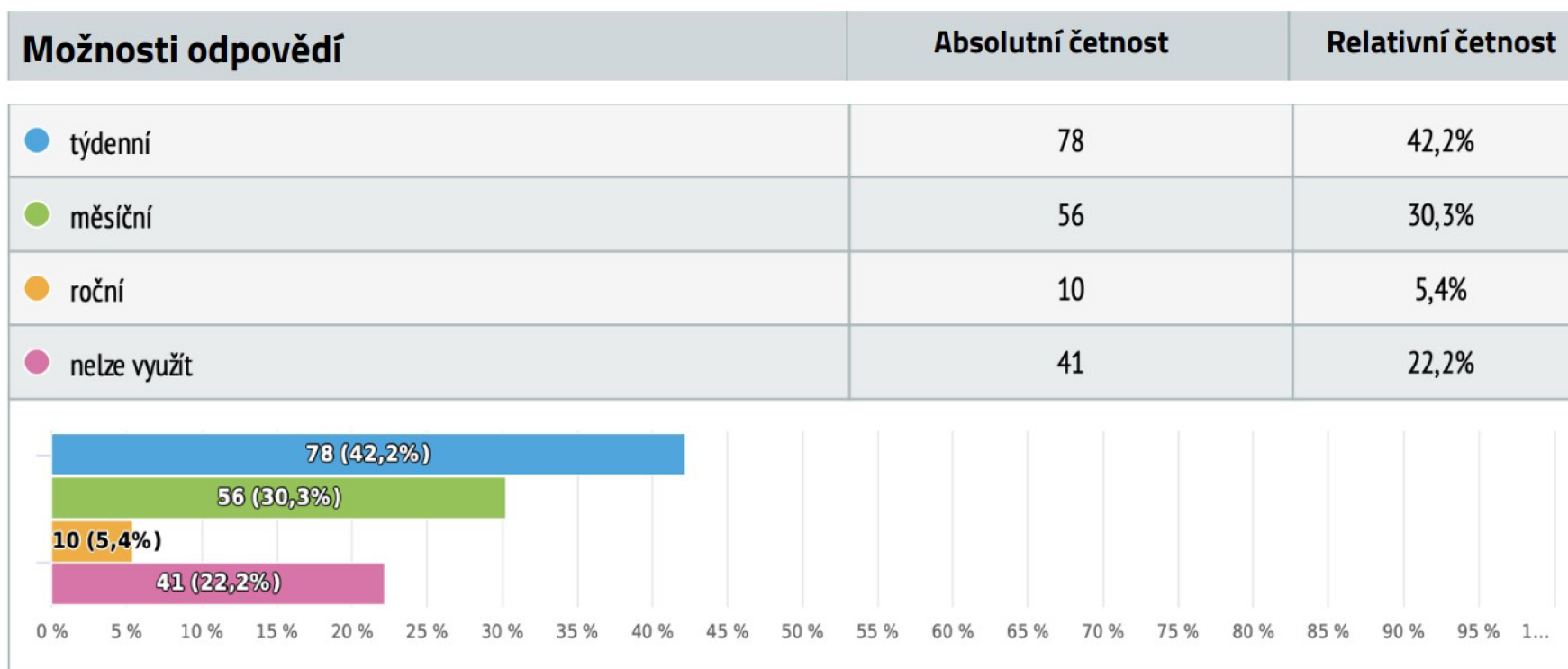


# Výsledky práce

Z výsledků práce vyplynulo, že

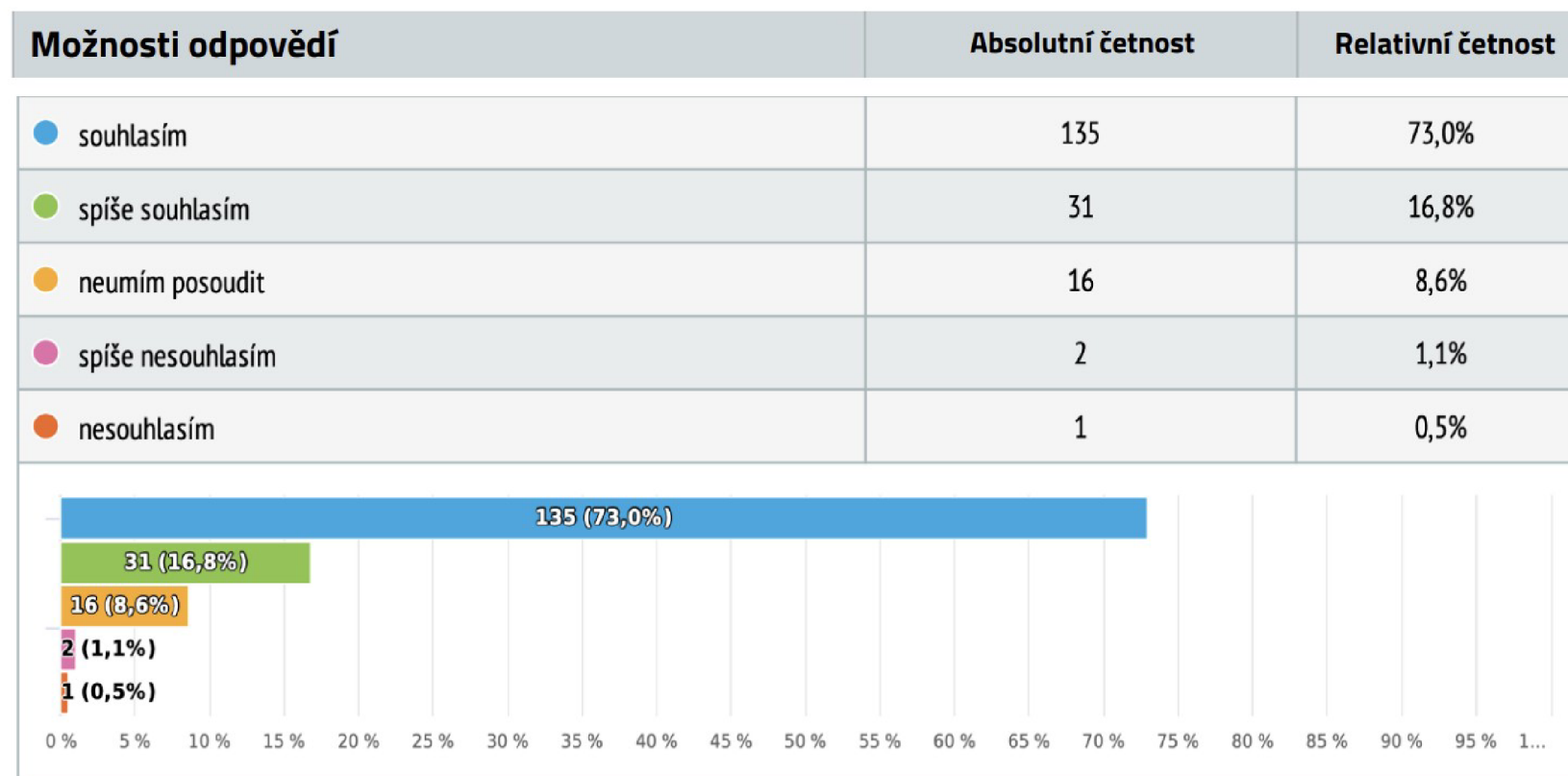
- Česká spořitelna, a.s. upřednostňuje standardní pracovní poměr a zkrácené úvazky, dohody o provedení práce a dohody o pracovní činnosti jsou využívány málo. Agenturní zaměstnávání je výjimkou.
- Nejčastější důvody pro zkrácený úvazek je péče o dítě mladší 15 let, většinou jsou to matky, které se vracejí po rodičovské dovolené zpět do práce
- Flexibilní pracovní dobu využívají zaměstnanci píše na centrále, zatímco v pobočkové síti je to organizačně náročné
- Práce z domu, je využívána v celé části společnosti, ale jen občas a považují ji za stejně náročnou jako na pracovišti. Zároveň je vnímáno, že tento druh flexibility je vhodné jen pro některé pozice
- pracovní spokojenost by mohlo zvýšit zavedení klouzavé pracovní doby na pobočkách a konto týdenní pracovní doby umožňující 4denní pracovní týden

# Možnost využití flexibilní formy konto pracovní doby



Zdroj: vlastní výzkum (2023)

# Přínos pružné denní pracovní doby pro sladění pracovního a rodinného života



Zdroj: vlastní výzkum (2023)

# Doporučení (1)

Na základě výsledků lze doporučit



**1. Rozšířit sdílených pracovních míst na pobočkách pro zajištění plynulého provozu; zvýšení flexibility personálního obsazení; navázat spolupráci s personálním oddělením; aktivní zapojení zaměstnanců do rozhodovacího procesu o nejlepším využití této flexibilní formy.**

---



**2. Kde to organizační podmínky dovolují, zavést konto týdenní pracovní doby; umožnění 4 denního pracovního týdne; provést důkladnou analýzu organizačních a provozních aspektů zajistit plán implementace ; zohlednit potřeby a požadavky zaměstnanců.**

---

# Doporučení (2)

Na základě výsledků lze doporučit



**3. uplatňování smíšeného modelu práce; kombinovat práci z domova a práci na pracovišti; udržet určitou míru sociální interakce a týmové spolupráce; implementace s ohledem na konkrétní potřeby jednotlivých pracovníků a pracovních pozic; vytvoření jasné a transparentní směrnice pro tento model práce, způsobu hodnocení a kritérií měření.**

---



**4. Dodržet zásadu nediskriminace při uplatňování flexibilních pracovních forem; vzít v úvahu potřeby a situaci jednotlivých zaměstnanců; prioritizace zaměstnanců, kteří pečují o děti nebo o osobu blízkou; pokud to organizační podmínky dovolí zpřístupnit flexibilní formy zaměstnávání všem zaměstnancům.**

---

# Závěr

---



Práce měla za následek, že společnost Česká spořitelna, a.s. byla schopna lépe porozumět postojům zaměstnanců k flexibilním formám zaměstnávání a jejich spokojenosti s těmito možnostmi



Na základě těchto zjištění společnost vytvořila směrnici pro práci z domova a stanovila pravidla, která umožňují využívání této pracovní formy všem zaměstnancům, zejména těm v pobočkové síti.



**VŠEM** VYSOKÁ  
ŠKOLA  
EKONOMIE  
A MANAGEMENTU

**DĚKUJI ZA  
POZORNOST**