

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra managementu a marketingu



Diplomová práce

Work-life balance ve zvolené organizaci

Tomáš Homer

© 2024 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Tomáš Homer

Ekonomika a management

Název práce

Work-life balance ve zvolené organizaci

Název anglicky

Work-life balance in the selected Organization

Cíle práce

Cílem diplomové práce je zhodnotit současnou nabídku benefitů zvoleného zaměstnavatele z pohledu opatření spadajících do oblasti work-life balance včetně zhodnocení úrovně sladování soukromého a pracovního života zaměstnanců daného subjektu. Cílem diplomové práce je poté na základě zhodnoceného stávajícího stavu organizace navrhnout vhodná zlepšující doporučení pro vedení organizace v oblasti řízení lidských zdrojů.

Metodika

Závěrečnou práci tvoří dvě hlavní části, teoretická a praktická. Praktická část práce bude zpracována na základě dosažených výsledků z kvantitativního/kvalitativního výzkumu. Práce bude vypracována v níže uvedených postupových krocích za využití vědeckých metod.

1. Formulace cíle a metodiky práce.
2. Syntéza výchozí znalostní báze.
3. Charakteristika zvoleného subjektu.
4. Realizace kvantitativního/kvalitativního výzkumu.
5. Agregace získaných poznatků a tvorba vlastních návrhů.
6. Formální dokončení práce.

Doporučený rozsah práce

60 – 80

Klíčová slova

řízení lidských zdrojů, rovnováha pracovního a osobního života, kvalita života, generace, pracovní spokojenost, životní spokojenost, pracovní flexibilita, benefity, společenská odpovědnost organizace

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 9788024752587

BEDRNOVÁ, E., PAUKNEROVÁ, D. Management osobního rozvoje: duševní hygiena, sebeřízení, efektivní životní styl. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-381-6.

BIRD, J. Work-Life Balance Defined – What it really means!. [online]. [cit. 14.10.2011]. Dostupný z WWW: <<http://www.worklifebalance.com/worklifebalancedefined.html>>.

HENDL, J. Kvalitativní výzkum : základní teorie, metody a aplikace. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0982-9.

KOCIANOVÁ, R. Personální řízení: východiska a vývoj. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.

KOZEL, R. Moderní marketingový výzkum : nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-0966-.

RYDVALOVÁ, R., JUNOVÁ, B. Jak sladit práci a rodinu a nezapomenout na sebe. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3578-8.

Předběžný termín obhajoby

2023/24 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Kateřina Kuralová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra managementu a marketingu

Elektronicky schváleno dne 13. 9. 2023

doc. Ing. Ladislav Pilař, MBA, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 3. 11. 2023

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 29. 03. 2024

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Work-life balance ve zvolené organizaci" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 29.03.2024

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval vedoucí mé práce, Ing. Kateřině Kuralové, Ph.D., za poskytnutou podporu při psaní této práce, za její ochotu a za její zpětnou vazbu, kterou mi vždy ochotně a co nejdříve poskytla. Dále bych rád poděkoval kolegům z Komerční banky, za poskytnuté informace potřebné pro vytvoření této práce. V poslední řadě bych rád poděkoval své přítelkyni a své rodině za podporu, při psaní práce.

Work-life balance ve zvolené organizaci

Abstrakt

Tato diplomová práce se zaměřuje na problematiku work-life balance ve specifické organizaci, a to v Komerční bance. Cílem práce je zhodnotit aktuální stav harmonizace osobního a pracovního života zaměstnanců v Komerční bance, a.s. a následně z těchto poznatků navrhnout zlepšení pro daný stav. Metody výzkumu jsou dotazníkové šetření a následný osobní hloubkový rozhovor. V teoretické části práce jsou představeny koncepty work-life balance, faktory ovlivňující rovnováhu mezi pracovním a osobním životem, a důsledky nedostatečné work-life balance pro jednotlivce i organizace. V praktické části jsou popsány výsledky dotazníkové šetření a následného osobního rozhovoru, které poskytují informace o současném stavu work-life balance v Komerční bance a identifikují oblasti potenciálního zlepšení. V závěru jsou navrženy konkrétní strategie a doporučení pro podporu work-life balance v Komerční bance a diskutovány jejich možné dopady a také obtíže s jejich implementací. Tato práce přináší přínos jak pro teorii, tak pro praxi, a poskytuje základ pro další výzkum a rozvoj této důležité problematiky v Komerční bance.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, rovnováha pracovního a osobního života, kvalita života, generace, pracovní spokojenost, životní spokojenost, pracovní flexibilita, benefity, společenská odpovědnost organizace

Work-life balance in the selected organization

Abstract

This thesis focuses on the issue of work-life balance in a specific organization, namely Komerční banka, a.s. The aim of the thesis is to evaluate the current state of harmonization of personal and working life of employees in Komerční banka, a.s. and then from these findings to propose improvements for the given situation. The research methods are a questionnaire survey and a follow-up personal in-depth interview. The theoretical part of the thesis introduces the concepts of work-life balance, factors affecting work-life balance, and the consequences of poor work-life balance for individuals and organizations. The practical part describes the results of a questionnaire survey and a subsequent personal interview, which provide information on the current state of work-life balance at Komerční banka, a.s. and identify areas for potential improvement. Finally, specific strategies and recommendations for promoting work-life balance at Komerční banka, a.s. are proposed and their potential impacts as well as difficulties in their implementation are discussed. This work contributes to both theory and practice and provides a basis for further research and development of this important issue in the Komerční banka, a.s.

Keywords: human resource management, work-life balance, quality of life, generation, job satisfaction, life satisfaction, job flexibility, benefits, corporate social responsibility

Obsah

1 Úvod.....	10
2 Cíl práce a metodika	11
2.1 Cíl práce	11
2.2 Metodika	11
3 Teoretická východiska	14
3.1 Lidské zdroje	14
3.2 Řízení lidských zdrojů.....	15
3.3 Personální činnosti	17
3.3.1 Vytváření pracovních míst.....	18
3.3.2 Personální plánování.....	18
3.3.3 Získávání pracovníků.....	20
3.3.4 Přijímání pracovníků.....	21
3.3.5 Odměňování a odměňování pracovníků	22
3.3.6 Vzdělání a rozvoj pracovníků	25
3.3.7 Péče o zaměstnance	26
3.3.8 Skončení pracovního poměru	27
3.3.9 Personální informační systém.....	27
3.3.10 Motivace	28
3.4 Společenská odpovědnost firem.....	30
3.4.1 Hlavní principy CSR.....	31
3.4.2 Oblasti CSR	32
3.5 Enviromentální, sociální a governance	32
3.6 Vymezení konceptu work-life balance.....	34
3.7 Nástroje zavedení work-life balance.....	35
3.7.1 Částečné úvazky	35
3.7.2 Pružná pracovní doba.....	36
3.7.3 Práce z domova, sdílené pracovní místo.....	38
3.8 Work-life balance, soukromé nástroje	38
3.9 Přínosy work-life balance	40
3.10 Důvody zavádění Work-life balance.....	42
3.10.1 Únava a stres	42
3.10.2 Pracovní stres a syndrom vyhoření.....	43
3.11 Aktuální směrnice v souvislosti s Work-life balance.....	44
4 Vlastní práce.....	45
4.1 Historie Komerční banky a.s.....	45
4.2 Vymezení předmětu činnosti.....	48

4.3	Finanční výkonnost společnosti	49
4.3.1	Budoucí výhled Komerční banky	51
4.4	Work-life balance v Komerční bance	53
4.4.1	Podpora zdraví a podpora v tíživých životních situacích	54
4.4.2	Vzdělání a rozvoj	55
4.4.3	Odměňování a benefity	55
4.4.4	Podpora talentů a vysokých škol	56
4.4.5	Spokojenost.....	57
4.4.6	Rovné příležitosti a diverzita	57
4.5	Dotazníkové šetření.....	58
4.5.1	Charakteristika respondentů	59
4.5.2	Aktuální stav Work-life balance v Komerční bance.....	62
4.6	Osobní rozhovor.....	72
4.6.1	Vyhodnocení rozhovoru	72
4.7	Nástroje, pro zlepšení work-life balance v Komerční bance	72
4.7.1	Parkovací místa.....	74
4.7.2	Relaxační koutek.....	76
4.7.3	Více možností flexibilní práce	78
4.7.4	Papírové stravenky.....	80
4.7.5	Kvalita poskytnutého vybavení	82
5	Zhodnocení a doporučení	84
5.1	Zhodnocení.....	84
5.2	Doporučení.....	85
6	Závěr.....	87
7	Seznam použitých zdrojů	88
8	Seznam obrázků, tabulek a grafů	91
8.1	Seznam obrázků	91
8.2	Seznam tabulek	91
8.3	Seznam grafů.....	91
9	Přílohy	92
9.1	Příloha 1 – dotazníkové šetření	92
9.2	Příloha 2 – osobní rozhovor	97

1 Úvod

V dnešním hektickém pracovním prostředí se stále více organizací zaměřuje na podporu rovnováhy mezi pracovním a osobním životem svých zaměstnanců. Tato snaha je důležitá nejen z hlediska péče o zaměstnance, ale také z hlediska zlepšení výkonnosti a udržitelnosti organizace jako celku. Jednou z organizací, která se aktivně zabývá touto problematikou, je Komerční banka, a.s., jedna z předních bankovních institucí v České republice.

Tato diplomová práce se zaměřuje na analýzu a podporu work-life balance v konkrétní organizaci, a to v Komerční bance, a.s. Právě tato společnost je jednou z předních bankovních institucí v České republice. Stojí před výzvou zajistit rovnováhu mezi pracovním a osobním životem svých zaměstnanců právě kvůli tomu, aby si zachovala svou dominantní pozici mezi bankovními institucemi, v době, kdy se pracovní prostředí neustále mění a vyvíjí.

První část práce je věnována teoretické části, která představuje pojmy spojené s problematikou work-life balance, jako jsou lidské zdroje, řízení lidských zdrojů, personální činnosti, společenská odpovědnost firem a následnou definici konceptu work-life balance. Definuje faktory ovlivňující rovnováhu mezi pracovním a osobním životem, představuje nástroje pro zlepšení situace harmonizace osobního i pracovního života, a důsledky nedostatečné work-life balance jak pro jednotlivce, tak i pro celou organizaci.

Druhá část práce se zabývá praktickým výzkumem work-life balance v Komerční bance. Metody výzkumu zahrnují dotazníkové šetření a osobní hloubkový rozhovor. Cílem této části je získat konkrétní poznatky o současném stavu work-life balance v Komerční bance a identifikovat klíčové oblasti potenciálního zlepšení.

Závěrečná část práce shrnuje klíčové poznatky z teoretického i praktického výzkumu a navrhuje konkrétní strategie a doporučení pro podporu work-life balance v Komerční bance. Tyto návrhy jsou diskutovány z hlediska jejich možných dopadů, tak i problematičnosti implementace jednotlivých opatření. Tato práce přináší přínos jak pro teorii, tak pro praxi, a poskytuje základ pro další výzkum a rozvoj této v dnešní době důležité problematice v konkurenčním prostředí.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnotit aktuální stav harmonizace osobního a pracovního života zaměstnanců v Komerční bance, a.s. a následně z těchto poznatků navrhnout zlepšení pro daný stav.

Dílčí cíle diplomové práce:

- charakterizovat historii Komerční banky
- představit finanční výkonost Komerční banky
- nastínit další směřování Komerční banky
- poukázat na stávající nástroje používané pro zlepšení situace harmonizace osobního a pracovního života
- vyhodnotit a popsat dotazníkové šetření a hloubkový rozhovor

2.2 Metodika

Diplomová práce se zabývá tématem kombinace profesního a soukromého života zaměstnanců ve vybrané společnosti. Samotná práce se skládá ze dvou částí, a to z části teoretické a části praktické. Tvorba části teoretické vycházela především ze studia dokumentů či vědeckých článků a následného sběru těchto sekundárních dat. Tvorba praktické části vycházela z vytvoření dotazníkového šetření a osobního rozhovoru a následného popisu výsledků z těchto dvou metod.

Celý postup tvorby diplomové práce probíhal v následujících bodech:

- 1) Stanovení hlavního cíle a následně cílů dílčích**
- 2) Popis postupu práce, vytvoření metodiky**
- 3) Syntéza teoretických znalostí pro tvorbu teoretické části práce**

Tvorba teoretické části byla na základě studia sekundárních dat a následného představení tak, aby byl čtenář vnesl do problematiky diplomové

práce. Pro hlubší pochopení problematiky bylo představeno větší množství názorů různých odborníků. Z těchto názorů a pohledů vychází část praktická.

4) Představení organizace

V praktické části byla nejprve představena zvolená organizace, což v tomto případě byla Komerční banka a.s. Byla představena historie této organizace, situace work-life balance, finanční situace Komerční banky a.s., a následně nástroje, které tato organizace používá pro zlepšení situace harmonizace osobního a pracovního života. Pro získání dat potřebných k představení organizace byly používány veřejně dostupné interní zdroje, jako například výroční zpráva či webová stránka zvolené organizace.

5) Dotazníkové šetření

Pro zjištění aktuální situace ohledně work-life balance v Komerční bance a.s. byl použit dotazník. Tento dotazník se skládal z 20 otázek, kdy prvních 6 otázek bylo zaměřeno na rozdělení respondentů podle charakteristik. Dalších 12 otázek bylo určeno pro zjištění aktuální situace ohledně work-life balance v Komerční bance a.s. Poslední 2 otázky byly určeny k tomu, aby se respondent mohl zamyslet vyjádřit k tomu, jestli je situace work-life balance v jeho zaměstnání dostatečná, či nikoli, a případně vybrat takové nástroje, aby se jeho situace mohla zlepšit. Dotazník byl uskutečněn pomocí internetové stránky Servio.cz a odpovědělo na něj 102 respondentů. Tito respondenti byli složeni z míst, na kterých dříve pracoval autor diplomové práce. Otázky, na které se dotazník zaměřoval, byly uvedeny v příloze diplomové práce.

6) Osobní rozhovor

Osobní rozhovor byl proveden s osobou, která ještě donedávna pracovala v Komerční bance a.s. Díky tomu respondent mohl mluvit o dané problematice více otevřeně, ale zase na druhou stranu neznal situace ohledně dané problematiky za posledních 6 měsíců. Rozhovor se skládal z 18 otázek, byl veden formou formální ze strany autora, nicméně spíše neformální ze strany respondenta. Celý přepis rozhovoru byl přepsán do přílohy diplomové práce.

7) Seskupení poznatků a tvorba návrhů

Na základě získaných dat z provedeného dotazníků a rozhovoru byly představeny návrhy pro zlepšení situace work-life balance v Komerční bance a.s. Byly zde představeny orientační náklady pro realizace těchto návrhů.

8) Zhodnocení výsledky diplomové práce, formální závěr

3 Teoretická východiska

Work-life balance (WLB), neboli rovnováha mezi pracovním a soukromým životem, je v dnešní době čím dál tím více diskutovaným tématem. V této části diplomové práce si přiblížíme některá teoretická východiska, která s daným tématem souvisí.

3.1 Lidské zdroje

Lidské zdroje představují nepostradatelné aktivum pro každou firmu, protože lidé, kteří pracují v dané organizaci jsou klíčovým faktorem tvořícím její nejcennější kapitál. V současném podnikatelském prostředí, které se stále více zaměřuje na znalostní ekonomiku a poskytování služeb, je účinná správa a rozvoj lidských zdrojů zcela klíčová pro udržení konkurenceschopnosti a dlouhodobý úspěch (Bratton, John, Gold, 2017).

Lidské zdroje se často označují zkratkou HR (Human Resources). Jedná se o termín, který zahrnuje všechny lidi, kteří tvoří pracovní sílu organizace, včetně zaměstnanců na všech úrovních – od nejnižšího pracovníka až po vedení. Lidské zdroje nejsou pouze zaměstnanci, ale také jejich dovednosti, znalosti, zkušenosti, hodnoty, postoje a potenciál. Lidské zdroje jsou tedy komplexním pojmem, který zahrnuje všechny aspekty pracovní síly v organizaci. (Bratton, John a Gold, 2017).

Aby organizace fungovala co nejvíce smysluplně a byla co nejvíce efektivní, je třeba využívat a shromáždit následující zdroje:

- materiální zdroje (stroje, zařízení, budovy, kanceláře, materiály atd.);
- finanční zdroje (jakékoli prostředky potřebné k provozu);
- informační zdroje (stav okolí, informace o konkurenci);
- lidské zdroje (zaměstnanci, struktura pracovníků) (Molek, 2008).

Koubek (2004) například označuje lidské zdroje za nejcennější aktivum v organizaci, které ve finále rozhoduje o konkurenceschopnosti a prosperitě podniku. Práce spojená s personálem, zejména ve formě konceptu nazývaného "řízení lidských zdrojů," představuje jádro a nejkritičtější oblast v rámci celého řízení organizace (Kareš, 2001).

Pojem "řízení" obecně označuje úmyslné směřování pomocí systematického souboru znalostí, zkušeností, postupů, rad, metod a nástrojů, které slouží k dosažení stanovených cílů v rámci organizace, skupiny nebo jednotlivce. V některých případech se slovo "řízení" zaměřuje s pojmem "management," který se obvykle vztahuje zejména k českému kontextu řízení podnikatelských aktivit nebo řízení pracovníků (Kareš, 2001).

Vzhledem k rostoucí obchodní konkurenci a omezeným firemním zdrojům čelí všechny funkce spojené se zaměstnanci, jako je řízení informačních systémů, finance, lidské zdroje a výzkum a vývoj, tlaku, aby prokázaly svou přidanou hodnotu a znovu se zaměřily na své zdroje pro dosažení většího podnikatelského dopadu. Možné výsledky přezkoumání těchto zaměstnaneckých funkcí zahrnují outsourcing, automatizaci, eliminaci a/nebo redukci, s cílem udržet cenné organizační zdroje (Kareš, 2001).

3.2 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů (ŘLZ) je klíčovou oblastí v rámci podnikového řízení, která se zabývá všemi aspekty spojenými s pracovními silami, včetně nábory, formování, fungování, efektivního využívání, organizace a propojení pracovních aktivit, dosažených výsledků, pracovních dovedností a chování, vztahů k práci, firmě a kolegům, a konečně osobního uspokojení z výkonu práce, personálního a sociálního rozvoje (Armstrong, 2002).

Dnes už není člověk vnímán pouze jako mechanická pracovní síla, kterou je třeba dohánět, dohledávat a odměňovat za konkrétní výkony, ale spíše jako klíčový prvek pro neustálé zvyšování kvality a efektivitu práce pro sebe samého, pro ostatní a tím pádem i pro celou organizaci (Armstrong, 2002).

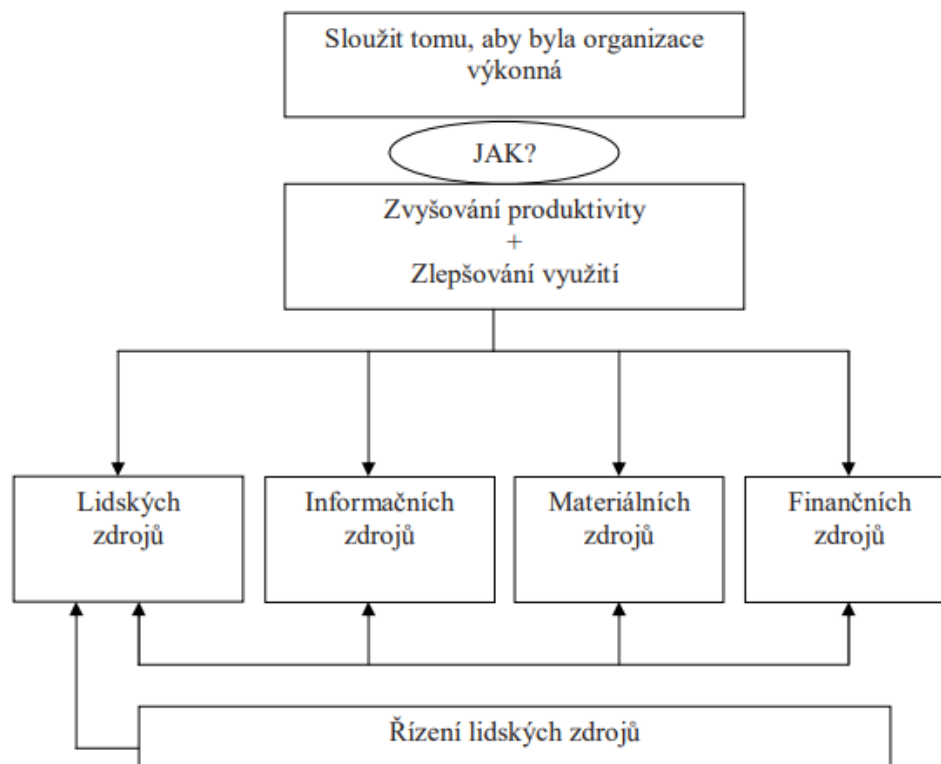
Úkoly ŘLZ

Základním cílem řízení lidských zdrojů v nejširším smyslu je podporovat výkonnost organizace a trvale zvyšovat její výkonnost. Tento cíl lze dosáhnout jedině prostřednictvím neustálého zlepšování efektivního využití všech dostupných zdrojů organizace, což zahrnuje materiální, finanční, informační a lidské zdroje (Armstrong, 2009).

Koubek (2015) píše o tom, že cílem obecného řízení lidských zdrojů je zabezpečit výkonnost a trvalé zlepšování organizace. Toho lze dosáhnout pouze prostřednictvím

neustálého zlepšování využití všech dostupných zdrojů, včetně materiálních, finančních, informačních a lidských zdrojů.

Obrázek 1 Úkol řízení lidských zdrojů



Zdroj: Koubek, 2004

Na obrázku 1 autor zobrazuje dostupné zdroje v organizaci a vztahy mezi nimi. Tímto způsobem je zdůrazněn význam řízení lidských zdrojů, neboť právě lidské zdroje ovlivňují ostatní zdroje v organizaci. Úkoly spjaté s řízením lidských zdrojů mohou být buďto proaktivní, kdy hráči aktivně iniciovali činnosti, jako například organizování týmových akcí, anebo reaktivní, kdy reagují na podněty a požadavky, jako je například řešení konfliktů na pracovišti (Armstrong, 2007).

Podle Šikýře (2014) lze úkoly spojené s řízením lidských zdrojů charakterizovat jako procesy plánování lidských zdrojů, analýzy a vytváření pracovních pozic, obsazování volných pracovních míst, což zahrnuje získávání, výběr, nábor a adaptaci zaměstnanců. Dále mezi tyto úkoly patří řízení pracovního výkonu, hodnocení a odměňování zaměstnanců, rozvoj a vzdělávání pracovníků, péče o personál a využívání informačního personálního systému.

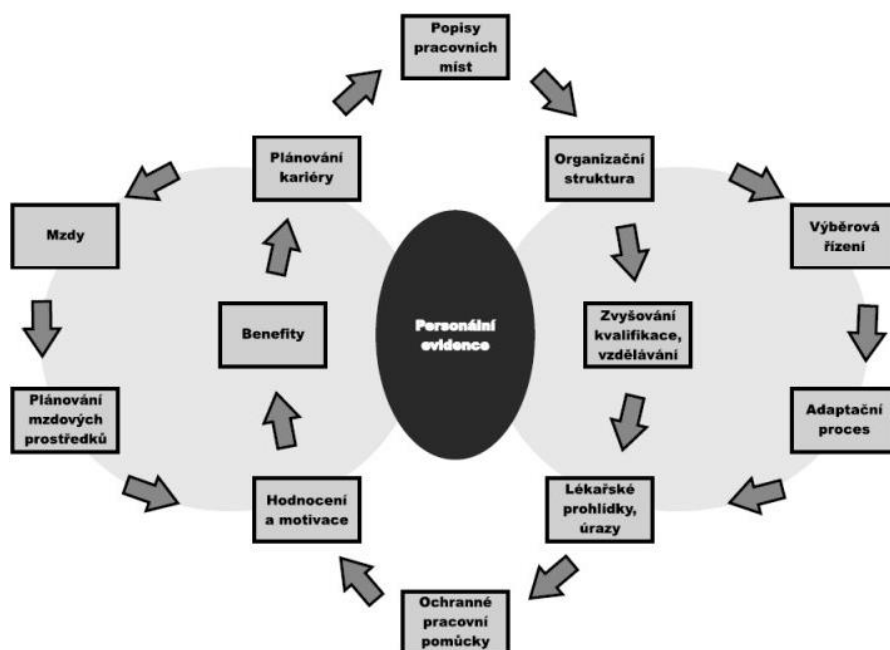
3.3 Personální činnosti

Personální práce v podobě řízení lidských zdrojů představuje klíčový nástroj pro zvýšení výkonnosti, konkurenceschopnosti a tím i ekonomické úspěšnosti organizace. Důraz na efektivní řízení může vést k situaci, kdy hospodářské výsledky, jako je množství a kvalita výrobků a služeb, a zisk, jsou výrazně vyšší v jedné firmě než v jiné, i přesto, že obě mají k dispozici stejné zdroje práce, kapitálu a vybavení stroji a technologiemi – jinými slovy, jsou ve stejných podmínkách pro podnikání (Byars, Lloyd, 1987).

Armstrong (2009) rozděluje cíle personálních činností podle:

- Zabezpečování a rozvoj pracovníků – zajistit, aby organizace získala a udržela kvalifikované, oddané, aktivní a motivované zaměstnance;
- Ocenění pracovníků – zlepšovat motivaci a loajalitu zaměstnanců prostřednictvím implementace politik a postupů, které zaručují uznání a odměnu pro jejich práci a dosažené úspěchy;
- Vztahy – tvořit prostředí, kde lze udržovat produktivní a harmonické partnerství mezi vedením a zaměstnanci.

Obrázek 2 Personální evidence



Zdroj: Sodomka, Klčová, 2010

3.3.1 Vytváření pracovních míst

Podle Koubka (2004), vytváření a hodnocení pracovních pozic představuje důležitou personální činnost, která významným způsobem ovlivňuje účinnost práce v organizaci a spokojenost zaměstnanců s jejich pracovními povinnostmi. Práce a pracovní pozice musí být vytvořeny a analyzovány před provedením dalších personálních aktivit.

Při definování pracovních úkolů a pozic je důležité zajistit, aby:

- pracovní úkoly by měly účinně přispívat k dosažení stanovených cílů organizace;
- měly by poskytovat uspokojení zaměstnancům a sloužit jako motivace;
- nesměly by negativně ovlivňovat fyzické a duševní zdraví pracovníků;
- měly by být v souladu s kvalifikací a dalšími schopnostmi zaměstnanců;
- rovněž by měly respektovat platné zákony a předpisy.

Na rozdíl od Koubka, Horalíková (2004) uvádí, že pracovní místo může být chápáno z dvou perspektiv. V užším smyslu se pracovní místo definuje jako konkrétní pracoviště umístěné v určitém prostoru a čase, vybavené specifickými pracovními prostředky a navazující na další pracovní pozice.

Pracovní místo je bráno jako součást širšího systému, který vymezuje:

- pracovním úkolem;
- podmínky, které jsou nezbytné pro splnění pracovního úkolu;
- požadavky na zaměstnance, který bude pracovní úkol vykonávat za určitých podmínek (Horalíková, 2004).

3.3.2 Personální plánování

Podle definice od Koubka (2004) je personální plánování snahou zajistit, aby organizace měla dostatečný počet pracovníků nejen v současnosti, ale zejména v budoucnosti. Tito zaměstnanci by měli mít potřebné znalosti, žádoucí osobnostní charakteristiky, měli by být optimálně motivováni, flexibilní a připraveni na změny. Cílem

personálního plánování je zajistit, aby pracovní síla byla k dispozici ve správný čas a za přiměřené náklady.

V rámci řízení organizace je klíčové stanovování cílů a vybírání metod a strategií k jejich dosažení. Personální plánování hraje v tomto procesu důležitou roli, protože se zaměřuje na stanovení reálných cílů a volbu efektivních cest k jejich dosažení. Tím se stává klíčovým nástrojem pro úspěšné řízení organizace (Koubek, 2004).

Koubek (2004) rozděluje plánování lidských zdrojů do tří zřetelných kroků:

- **Předvídaní** (prognózy) budoucích potřeb lidí:
Tento krok se zaměřuje na odhadnutí budoucích potřeb organizace v oblasti pracovní síly. To zahrnuje predikci, kolik pracovníků bude potřeba a jaké dovednosti a kvalifikace budou nezbytné pro plnění budoucích pracovních úkolů.
- **Předvídaní** (prognózy) budoucích zdrojů lidí:
Tato fáze se soustředí na prognózování dostupných lidských zdrojů. Zahrnuje odhad, kolik kvalifikovaných jednotlivců bude k dispozici na pracovním trhu a jaké dovednosti a znalosti budou mezi nimi dostupné.
- **Sestavování** plánů majících sladit nabídku s poptávkou:
Tato část plánování se zabývá sestavením konkrétních plánů a strategií, jak efektivně sladit nabídku pracovní síly s poptávkou v organizaci. To může zahrnovat nábor nových zaměstnanců, školení stávajících pracovníků nebo strategie udržení kvalifikovaných jednotlivců v organizaci.

Efektivnost plánování závisí na přesnosti a kvalitě předpovědí. Nicméně, přesné a kvalitní prognózy lze vytvořit pouze na základě pečlivého porozumění aktuálního stavu, předchozího vývoje jevů a procesů, a schopnosti pochopit zákonitosti a vzájemné vztahy v daném kontextu (Armstrong, 2002).

Pracovní metody, které prochází změnami, vedou k nárůstu potřeby odlišných a nových dovedností a vyžadují větší flexibilitu současných zaměstnanců při získávání nových schopností nebo adaptaci na nové pracovní postupy. To zdůrazňuje nezbytnost plánování lidských zdrojů, které je odpovídající současné situaci a zároveň připravuje organizaci na

čelění rostoucím požadavkům dlouhodobě. Tímto způsobem se plánování lidských zdrojů stává klíčovým pro přizpůsobení se měnícím se potřebám a dosažení strategických cílů organizace. Informace, které jsou získávány během plánování strategií rozvoje lidských zdrojů, jsou v tomto kontextu klíčové (Armstrong, 2002).

3.3.3 Získávání pracovníků

Hroník (2007) rozděluje dva druhy získávání nových pracovníků:

- **externí trh práce** – prostředí mimo organizaci, kde dochází k setkávání nabídky a poptávky po pracovní síle. Tento trh zahrnuje všechny potenciální pracovníky a zaměstnavatele, kteří nejsou přímo spojeni s konkrétní firmou nebo organizací. Na externím trhu práce jsou jednotlivci volní přistoupit na pracovní pozice v různých organizacích, a zaměstnavatelé mají možnost najímat pracovníky z širšího spektra uchazečů;
- **interní trh práce** – týká se pracovních příležitostí a pohybu pracovníků uvnitř jedné organizace. To znamená, že zaměstnanci mají možnost přecházet mezi různými pracovními pozicemi, odděleními nebo úrovněmi odpovědnosti ve stejné firmě. Organizace obvykle nabízí interní trh práce jako prostředek podpory kariérního rozvoje svých zaměstnanců a optimalizace využívání interních zdrojů.

A následně dva druhy náboru a výběru:

- **vlastní** – nábor, známý také jako interní nábor, odkazuje na proces, kdy organizace obsazuje otevřené pracovní pozice pomocí svých vlastních interních zdrojů a zaměstnanců. Místo toho, aby firma využívala externích zdrojů, jako jsou agentury pro nábor nebo veřejné inzeráty, preferuje se hledání vhodných kandidátů v rámci existujícího pracovního kolektivu;

- **cizí** – nábor, známý také jako externí nábor, se vztahuje k procesu, kdy organizace hledá nové zaměstnance mimo své současné pracovní síly. To může zahrnovat využití externích zdrojů, jako jsou online inzerce pracovních míst, agentury pro nábor, veletrhy zaměstnavatelů, osobní doporučení a další metody k přilákání nových talentů zvenčí.

3.3.4 Přijímání pracovníků

Koubek (2001) uvádí, že klíčovým formálním krokem při přijímání zaměstnanců je vytvoření a následné podepsání pracovní smlouvy. Tato smlouva by neměla být pouze jednostranným dokumentem. Oba zúčastněné strany by měly aktivně přispět k její formulaci, a organizace by měla respektovat právo zaměstnance na vyjednávání. Proces přizpůsobení pracovníka pracovnímu a sociálnímu prostředí má významné dopady na upevnění jednotlivce ve firmě, na jeho pracovní spokojenost a výkonnost.

Pokud jde o jednotlivce, je nutné:

- efektivně a rychle zvládat pracovní nároky a požadavky, které vyplývají z pracovního zařazení a vykonávané práce;
- postupně rozvíjet perspektivy svého dalšího profesního rozvoje;
- vhodně integrovat do struktury mezilidských vztahů v pracovní skupině a v sociálním systému organizace.

Z hlediska podniku je nutné:

- zlepšovat výkonnost práce;
- posilovat stabilitu individuálních pracovních týmů.

Objekty řízení procesů adaptace můžeme klasifikovat do:

- osoby, které se právě připojily k pracovnímu týmu;
- zaměstnance, kteří se po delší odmlce vrací na své původní pracoviště;
- jednotlivce, kteří mění své pracovní postavení uvnitř firmy;
- členy pracovní skupiny při implementaci inovačních změn (Horalíková, 2004).

Při přijetí nové osoby Armstrong (2002) doporučil následující seznam bodů, které bychom měli dodržovat:

- informovat osobu, která bude první, kdo se s novým pracovníkem setká, o předpokládaném čase jeho příchodu a poskytnout jí jasné pokyny, co dělat;
- stanovit konkrétní čas, kdy má nový pracovník dorazit;
- pokud má nový pracovník ihned po příchodu odejít na jiné místo, zajistit mu průvodce, zejména pokud je cesta na nové místo složitější;
- dbát na to, aby nový pracovník nečekal a byl vřele přijat bez zbytečného odkladu.

3.3.5 Odměňování a odměňování pracovníků

Hodnocení pracovníků představuje oficiální zhodnocení výkonu jednotlivce v práci. Toto hodnocení zahrnuje sdělení pracovníkovi o hodnocení jeho výkonu a zvážení možností, jakými lze tento výkon zlepšit. Pro účely efektivního hodnocení pracovníků je nezbytné, aby existovaly stanovené normy výkonu, informace o výkonu a nástroje na zlepšení pracovního výkonu. Normy v hodnocení výkonu jsou předem stanovené charakteristiky přijatelné nebo žádoucí úrovně pracovního výkonu, a informace o výkonu je nutné porovnávat s těmito normami (Halík, 2008)

Měli bychom mít jasný přehled o výkonech našich podřízených a provádět hodnocení alespoň dvakrát ročně za jejich přítomnosti. Během tohoto hodnocení by měli mít podřízení možnost vyjádřit svůj názor, a my bychom měli být schopni buď obhájit svůj pohled, nebo respektovat argumenty druhé strany. Celý proces by měl být zdokumentován písemně (Halík, 2008).

Pauknerová (2006) rozlišuje při analýze pracovní činnosti dvě kritéria:

1. **subjektivní** – kritéria jsou závislá na posouzení jednotlivců sledujících průběh a hodnotící výsledky pracovní činnosti pracovníků. Tato posouzení jsou vyjádřena prostřednictvím různých forem hodnocení, což může vést k různým zkreslením. Je vhodnější zaměřit se na objektivní kritéria, která představují měřitelné výsledky práce jednotlivců nebo pracovních skupin. Obvykle se používají následující kritéria:

- Kvalita práce: Obeznamování s dodržováním stanovených parametrů výrobků, počet vad, oprav, reklamací, případně pochval od zákazníků, plnění norem, spotřeba materiálu a dodržování provozních předpisů.
- Kvantita práce: Poskytování objektivních informací o množství produkce a splnění výkonových norem.
- Stabilita výkonu: Hodnocení rovnoměrnosti průběhu a výsledků práce v průběhu dostatečně dlouhé doby.
- Spolehlivost výkonu: Zhodnocení množství nehod, pracovních úrazů, poškození strojů, nástrojů, a dalších incidentů.
- Délka zácvičku nebo adaptace: Měření času potřebného k zvládnutí požadavků práce, získání potřebných dovedností a nezbytné úrovně zkušeností.
- Vertikální mobilita: Hodnocení možnosti postupu na vyšší pracovní pozice nebo do náročnějších pracovních zařazení.
- Stabilita v zaměstnání: Zhodnocení délky pracovního působení (setrvání) v konkrétním podniku.

2. **objektivní** – hodnocení pracovníků je proces, při kterém se hodnotí pracovní výkon jednotlivce na základě měřitelných a konkrétních kritérií. Toto hodnocení se spoléhá na fakta a konkrétní výsledky práce, což má za cíl eliminovat subjektivní interpretace a nespravedlivé zkreslení.

Objektivní kritéria mohou zahrnovat kvantitativní aspekty, jako je množství produkce, splnění stanovených cílů, dodržování normativů a kvalita práce měřená konkrétními parametry. Důležitým prvkem objektivního hodnocení může být také sledování údajů o spolehlivosti výkonu, délce zácvičku, a dalších měřitelných faktorech, které odrážejí skutečné výsledky a chování pracovníka.

V porovnání s hodnocením založeným na subjektivních názorech a dojmech, objektivní hodnocení přináší vyšší míru objektivity a spravedlnosti do procesu hodnocení pracovníků.

Pauknerová a kol. (2006) rozdělují hodnocení v následujících krocích:

Prvním krokem v procesu hodnocení práce je shromáždění informací o práci, což se obvykle získává z aktuálních popisů pracovních pozic.

Druhým krokem je výběr faktorů, které budou použity k určení hodnoty různých prací v organizaci. Mezi často využívané faktory patří dovednosti, odpovědnost a pracovní podmínky.

Třetím krokem zahrnuje přípravu a implementaci plánu, který využívá vybrané faktory k hodnocení relativní hodnoty různých prací v organizaci. Tento plán by měl spravedlivě umisťovat práce vyžadující méně faktorů. Většina plánů hodnocení práce představuje variace nebo kombinace čtyř základních metod.

1. Metoda pořadí představuje nejjednodušší a nejstarší přístup k hodnocení práce, kdy hodnotitel zařazuje práce jako celky od nejlehčích po nejtěžší. Tato metoda vyniká svou jednoduchostí a srozumitelností, ale naopak má omezenou efektivitu při hodnocení většího počtu prací. Je považována za méně přesnou a snadno napadnutelnou metodou.
2. Klasifikační metoda, známá také jako metoda mzdových skupin nebo katalogová metoda, vychází z předem definovaných modelových tříd nebo stupňů prací na základě rozdílů v povinnostech, odpovědnostech, dovednostech, pracovních podmínkách a dalších faktorech práce.
3. Bodovací metoda, též nazývaná metoda bodovaných stupňů, patrně představuje nejčastěji využívaný přístup k hodnocení práce. Při aplikaci této metody se pro

hodnocené práce vytvářejí kvantitativní bodové stupnice. Je důležité poznamenat, že jedna stupnice nemusí být využitelná pro hodnocení všech typů prací.

4. Metoda faktorového porovnání, známá také jako metoda řad pořadí, je podobná bodovací metodě, avšak se odlišuje vytvářením pořadí hodnocených prací pro každý z placených faktorů. Na rozdíl od bodovací metody, kde se přidělují kvantitativní body, tato metoda zaměřuje na vytváření pořadí hodnocených prací u každého z faktorů.

Při použití této metody se každé pracovní místo srovnává s ostatními z hlediska jednotlivých faktorů, a na základě toho se vytvářejí řady pořadí pracovních míst.

Tímto způsobem se stanovují relativní pozice jednotlivých pracovních pozic v rámci organizace vzhledem k jednotlivým placeným faktorům.

3.3.6 Vzdělání a rozvoj pracovníků

Zaměstnavatel má povinnost pečovat o odborný rozvoj svých zaměstnanců, což zahrnuje i prohlubování a zvyšování kvalifikace. Prohlubování kvalifikace se definuje jako průběžné doplňování, které nemění její podstatu a umožňuje zaměstnancům vykonávat sjednanou práci. Zaměstnanci mají povinnost prohlubovat svou kvalifikaci, a v souvislosti s tím může zaměstnavatel nařídít účast na školeních, studiu nebo jiných formách přípravy k prohloubení kvalifikace. Účast na těchto akcích se považuje za součást pracovního výkonu, a zaměstnanci za ni náleží mzda nebo plat. Všechny náklady spojené s prohlubováním kvalifikace nese zaměstnavatel, přičemž se může dohodnout s zaměstnancem na jeho případném finančním podílu na těchto nákladech (Koval a Rau, 2010).

Zvýšením kvalifikace se rozumí změna hodnoty kvalifikace, která je dosahována studiem, vzděláváním, školením nebo jinými formami přípravy, pokud jsou tyto aktivity v souladu s potřebou zaměstnavatele. Při zvyšování kvalifikace má zaměstnanec nárok na pracovní volno s náhradou mzdy nebo platu ve výši průměrného výdělku (Koval a Rau, 2010).

V moderní společnosti se požadavky na znalosti a dovednosti neustále mění. Aby člověk mohl fungovat jako pracovní síla a byl zaměstnatelný, je nezbytné, aby neustále prohluboval a rozšiřoval své znalosti a dovednosti (Koval a Rau, 2010).

Armstrong (2002) uvádí, že pracovníkům poskytované odborné vzdělávání a výcvik představují systematický proces, kterým dochází k přizpůsobení chování prostřednictvím učení, a to díky vzdělávacím programům, instruktážím, rozvoji a plánovanému získávání zkušeností. Hlavním cílem těchto aktivit je podporovat organizaci v dosahování svých cílů prostřednictvím efektivního využívání svého klíčového zdroje – lidských pracovníků.

V rámci tohoto procesu je vzdělávání vnímáno jako investice do pracovníků s cílem zdokonalit jejich výkon a optimálně využívat jejich přirozené schopnosti. Tímto způsobem vzdělávání přispívá k celkovému úspěchu a výkonnosti organizace (Armstrong, 2002).

3.3.7 Péče o zaměstnance

Péče o pracovníky se poskytuje z důvodů, které nejsou přímo spojeny s jejich pracovními povinnostmi, ačkoli mohou obecně souviset s pracovištěm, na kterém pracují. Péče o pracovníky zahrnuje poskytování individuálních a skupinových služeb (Armstrong, 2002).

Služby péče o pracovníky se dělí do dvou hlavních kategorií:

- **Individuální nebo osobní služby:** Tyto služby se týkají záležitostí jako nemoc, úmrtí blízké osoby, rodinné problémy, potíže v zaměstnání a otázky týkající se starších nebo penzionovaných pracovníků.
- **Skupinové služby:** Zaměřují se na sportovní a společenské aktivity, provozování klubů pro penzionovaný personál a poskytování podpory charitativním organizacím (Armstrong, 2002).

Zaměstnavatelé si stále více uvědomují, že klíčovým faktorem pro svůj úspěch a konkurenceschopnost je pracovníci a jejich schopnosti, pracovní chování, spokojenost a vztah k zaměstnavateli. Z toho důvodu se zaměstnavatelé zaměřují na poskytování odpovídající péče pracovníkům (Koubek, 2001).

Péče o pracovníky, ve svém nejširším smyslu podle Koubka (2001), zahrnuje:

- organizaci pracovní doby a režimu;
- zajištění vhodného pracovního prostředí;
- bezpečnost práce a ochranu zdraví zaměstnanců;
- podporu personálního rozvoje pracovníků;
- poskytování různých služeb zaměstnancům;
- další služby pro zaměstnance a jejich rodiny;
- ochrana životního prostředí.

Tento komplexní přístup zdůrazňuje důležitost péče o celkový životní kontext pracovníků, nejen o jejich pracovní prostředí a výkonnost.

3.3.8 Skončení pracovního poměru

Řízení lidských zdrojů zahrnuje také činnosti spojené s ukončením pracovního poměru, což je považováno za součást formování odpovídajícího pracovního potenciálu. K ukončení pracovního poměru může dojít z několika důvodů:

- zaměstnanec může odejít na základě vlastního rozhodnutí;
- propouštění může být způsobeno globální restrukturalizací podniku, nevhodnou ekonomickou situací, organizačními změnami, odstavením neefektivních výrobků atd.
- zaměstnanec může odejít do důchodu;
- ukončení pracovního poměru může být způsobeno úmrtím zaměstnance nebo zánikem podniku (Koubek, 2001).

3.3.9 Personální informační systém

Pro efektivní personální práci v organizaci je klíčová existence věrohodných, detailních a aktuálních informací. Tyto informace umožňují provádět nezbytné analýzy týkající se pracovní síly podniku a výsledků práce. Z toho důvodu je nezbytné vytvořit a pravidelně aktualizovat personální informační systém v rámci organizace (Koubek, 2001).

Personální informační systém je organizovaný počítačový systém, který slouží k shromažďování, ukládání, zpracovávání a poskytování informací o všem, co se týká personální práce v organizaci. Součástí tohoto systému jsou metody a postupy, které se využívají k práci s informacemi, včetně pravidel, která upravují přístup k těmto informacím (Koubek, 2001).

Dle Koubka (2001) by každý IS měl obsahovat následující subsystemy:

- údaje o zaměstnancích;
- data o pracovních pozicích;
- data o personálních činnostech;
- data o vnějších podmínkách.

3.3.10 Motivace

Slovo motivace pochází z latinského *movere*, které lze chápat jako hýbati či pohybovati. Motivace je proces usměrňování, udržování a představuje hnací sílu pracovníků. Obecně lze konstatovat, že člověk vždy realizuje svoje činnosti na základě nějakých pohnutek. Lidské chování je jistým způsobem determinováno. Z psychologického hlediska se motivace dělí na pozitivní a negativní. V případě pozitivní motivace se v praxi používají odměny, benefity nebo stipendia. Negativní motivace má v praxi podobu různých penalizací (Plamínek, 2009).

Vnitřní motivace

Vnitřní motivace faktorů popohání k činnosti (Deppo, 2021) a týká se „kvality pracovního života“ (Kocianová, 2010). Navazuje na čtvrtý a pátý stupeň Maslowovy hierarchie (Urban, 2017) tedy na potřebu seberealizace. Seberealizací vzniká odpovědnost, autonomie či příležitost využívat a dále rozvíjet dovednosti (Deppo, 2021).

Mezi vnitřní motivátory patří:

- silná osobní vize, touha, cíl (získat lukrativní zaměstnání ve svém oboru v Austrálii);
- vědomí dalších výhod/pozitiv, jež přijdou spolu s naplňováním velkého cíle (naučím se být víc samostatný);
- postupné odměny za splnění dílčích cílů, velká odměna za celkový výsledek (do Austrálie se podívám napřed na dovolenou, abych si udělal/a představu, jak tam žít) (Mendlíková, 2021).

Vnější motivace

Vnější motivace slouží k pobídce určité činnosti. Nejčastěji se jedná o motivaci materiálního nebo psychologického charakteru (Deppo, 2021). Působí rychle, ale je krátkodobá a nevydrží. Během vnější motivace potkáme zajímavé lidi a zážitky (Mendlíková, 2021).

Nejzajímavější vnějšími motivátory jsou:

- kvantifikovatelné hodnocení podle známých pravidel (např. peníze a jiné odměny);
- incentivy v zaměstnání i jinde (dárkové poukazy jako odměna za vysoký výkon v práci);
- zajímavé, příjemné a cílevědomé prostředí (systém kvalifikací – postup podle kvalifikačních stupňů, odměny za postup);
- pokroky, výsledky, úspěchy (diplomy, večírek na vaši počest);
- motivační prostředky (řečník, seminář, kniha);
- vytváření sítí (mohou být na principu získávání informací, výměny zkušeností) (Mendlíková, 2021).

Typickým příkladem vnější motivace je finanční odměna (mzda, prémie, bonus), ale i naděje na povýšení či zvýšení mzdy. Dále tam patří pochvala, uznání osobní či odborná prestiž, která je s pracovním místem spojena (Urban, 2017).

Medlíková (2021) uvedla, že výhodnější odměnou je jednorázová částka než pravidelné peníze. Můžeme si uvést praktický příklad „dítěti zvedeme kapesné o sto korun, první měsíc bude jásat, druhý měsíc bude rádo a třetí měsíc to bude brát jako samozřejmost“.

Pracovní motivace

Pojmem pracovní motivace se poprvé zabýval Taylor ve druhé polovině 19. století a došel k závěru, že je nemožné, aby dělníci pracovali pilněji pokud jim nezajistí zvýšení platu. Jednou z nejznámějších teorií je Maslowovo pojetí hierarchie potřeb (Wagnerová, 2008).

Pracovní motivaci má v podniku na starost vedoucí pracovník. Jeho hlavním úkolem je odpovědnost a motivování pracovníka. Motivovaný pracovník je vstřícnější, ochotnější a dopouští se menšího počtu chyb (Urban, 2017) a podává kvalitnější výkon (Medlíková, 2021).

Existuje mnoho faktorů, které motivaci ovlivňují příznivě i nepříznivě. Motivační faktory lze třídit na vnitřní a vnější, hmotné a nehmotné a podle Herzberga na spokojenost a nespokojenost (Urban, 2017).

3.4 Společenská odpovědnost firem

Samotný koncept work-life balance je brán jako součást Corporate social responsibility, nebo také společenské odpovědnosti firem (CSR) (Kašparová, Kunz, 2013). Tato myšlenka se začala objevovat už počátkem 2. poloviny 20. století, kdy se začalo více dbát na to, aby docházelo k tomu, že určitým vedením firmy, se budou zlepšovat vztahy s partnery, aby se zlepšovala reputace podniků a aby docházelo ke zvýšení jejich důvěryhodnosti. Přístupů ke společenské odpovědnosti firem existuje mnoho, ty nejznámější jsou:

- Evropská unie definuje CSR jako „dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí s firemními stakeholdery“ (KOM, 2001).
- The Corporate Social Responsibility Newswire Services představuje CSR jako „kontinuální závazek podniků chovat se eticky a přispívat k ekonomicky udržitelnému růstu a zároveň se zasazovat o zlepšování kvality života zaměstnanců a jejich rodin., stejně tak jako lokální komunity a společnosti jako celku“ (WBSCD, 2009).

- Bussiness Leaders Forum Česká republika chápe CRS jako „dobrovolný závazek podniků chovat se v rámci svého fungování odpovědně ke společnosti i prostředí, ve kterém podnikají“ (Bussiness Leaders Forum. 2010).

Samotné charakteristice CSR se nevěnují jen ty největší organizace, nýbrž se tímto tématem zabývají i domácí odborníci. Mezi ty nejznámější jsou:

- Společenská odpovědnost podniku je poslední dobou chápána jako jeden z cílů řízení a správy společnosti. Zabývá se dopady jednání podniku na jeho okolí a celou společnost a chápe firmu jako subjekt, který má určité úkoly ve společnosti, v níž působí“ (Kislingerová, Nový, 2005).
- „CSR je moderním konceptem podnikání, který vyjadřuje orientaci podniku na dlouhodobé cíle a zasahuje do všech oblastí působení firmy. Společensky odpovědné firmy při svém fungování usilují nejen o naplnění tradičních ekonomických cílů, ale zároveň i o naplnění sociálních a enviromentálních aspektů své činnosti“ (Kunz, 2012).

Právě díky tomu, že definic existuje velké množství, a díky tomu je i vymezení konceptu CSR velice komplexní, dochází k tomu, že jsou zde zavedeny hlavní principy, které jsou vystiženy v každé z výše uvedených definic (Kašparová, Kunz, 2013).

3.4.1 Hlavní principy CSR

- dobrovolnost – každý podnik realizuje jakoukoli CSR aktivitu zcela dobrovolně nad rámec jejich povinností vymezených legislativou;
- aktivní spolupráce se všemi zainteresovanými skupinami – díky tomu vznikají „win-win“ situace (vyhraje každá ze zúčastněných stran);
- transparentnost a otevřený dialog se stakeholdery – podnik by měl umožnit stakeholderům umožnit přístup k informacím;
- komplexnost a fungování podniku s ohledem na „triple bottom line business“ – dochází k tomu, že se podniky zaměřují na 3 základní oblasti, jedná se o oblast ekonomickou, enviromentální a sociální;

- systematická a dlouhodobý časový horizont – CSR je zahrnut dlouhodobě do firemních hodnot, podnikatelské strategie a procesů na všech úrovních podniku;
- odpovědnost vůči společnosti a závazek firem přispívat k rozvoji kvality života – společenská odpovědnost představuje etický imperativ pracovat ve prospěch společnosti (Kašparová, Kunz, 2013).

3.4.2 Oblasti CSR

Jak bylo zmíněno v předchozí části, CST se týká 3 základních oblastí. Jedná se o oblast ekonomickou, sociální a enviromentální (Kašparová, Kunz, 2013).

V ekonomické oblasti se předpokládá s tím, že firma bude mít transparentní podnikání, bude docházet k posilování vztahů s investory, se zákazníky, s dodavateli a s dalšími partnery, se kterými podnik přijde do kontaktu. Dále se zde sledují dopady na ekonomiku jak na lokální, tak národní tak i na globální úrovni. Toho může být docíleno například prostřednictvím rozvoje zaměstnanosti, nebo boji s korupcí (Kašparová, Kunz, 2013).

Sociální oblast se odpovědné chování podniku odráží především v přístupu k zaměstnancům a k podpoře okolních komunit. Díky tomu dochází k ovlivňování životní úrovně, ať už v podobě zdraví, bezpečnosti, vzdělání, či kulturnímu rozvoji občanů (Kašparová, Kunz, 2013).

V poslední řadě se jedná o oblast enviromentální, kde se podnik zaměřuje na své dopady na živou, ale i neživou přírodu včetně ekosystému půdy, vzduchu a vody. Obecně se předpokládá, že se podnik bude chovat tak, aby nezatěžoval životní prostředí a aby chránil přírodní zdroje, v závislosti na jeho podnikatelskou činnost (Kašparová, Kunz, 2013).

3.5 Enviromentální, sociální a governance

Enviromentální, sociální a governance (ESG) je metoda, která umožňuje firmám vytvářet své udržitelné obchodní strategie a účinně dosahovat stanovených cílů. Vysoké hodnocení ESG je klíčovým kritériem nejen pro investory, ale také pro samotné společnosti, protože jim poskytuje přístup k výhodnějším financovacím možnostem, jako jsou například výhodnější úvěry. Směrnice pro nefinanční reportování CSRD bude používána k výpočtu ESG hodnocení, zatímco pro hodnocení dopadu na životní prostředí se již v současnosti využívá EU Taxonomie (Co je ESG, CSRD, 2023).

ESG představuje široký fenomén, který zahrnuje různé aspekty. Nicméně v jádru se jedná o zásadu zodpovědného a udržitelného přístupu k investicím a obchodní činnosti obecně. Jak drobní, tak institucionální investoři stále více reflektují problémy jako je změna klimatu, nedostatek vody, nárůst odpadu v přírodě, spravedlivý přístup k pracovníkům, transparentní reporting, protikorupční pravidla atd. Zároveň si uvědomují, že podporou zodpovědných firem mohou přispět k řešení těchto problémů. Důležitým faktorem jsou i tlaky odběratelů, spotřebitelů a regulátorů. ESG nabízí komplexní pohled na firmy, instituce, komunity i jednotlivce, který lze měřit na základě stanovených kritérií. To umožňuje srovnání jednotlivých firem v jejich dopadu na společnost a životní prostředí, což je jedním z hlavních rozdílů oproti tzv. společenské odpovědnosti firem (CSR) (Co je ESG, CSRD, 2023).

Historicky se ESG vyvinulo převážně jako nástroj pro investory, ale dnes se stalo klíčovým prvkem i v byznysovém prostředí, kde osvícené firmy využívají tyto principy k získání konkurenčních výhod. Tyto firmy integrují principy ESG do svých strategií, řízení podniku, procesů a ovlivňují dokonce i výběr dodavatelů a další oblasti. Úroveň implementace těchto principů se projevuje v jejich ESG skóre, které je nutné uvádět v různých situacích, jako je žádost o úvěr v bance. Pokud není toto skóre dostatečně vysoké, firmy se nemohou dostat k výhodnějším půjčkám (Co je ESG, CSRD, 2023).

E – enviromentální

Termín "E" zastupuje pojmem environmentální, což se týká vztahu dané společnosti k životnímu prostředí, tedy jakým způsobem svými aktivitami ovlivňuje kvalitu životního prostředí, ať už pozitivně či negativně. Hlavním důrazem je především klimatická změna a snaha o její zvládnutí. Hodnotí se například uhlíková stopa firmy, množství emitovaných skleníkových plynů a opatření, která firma přijímá k minimalizaci svého negativního dopadu. Důležité je také efektivní využívání energie a snaha minimalizovat ztráty (Co je ESG, CSRD, 2023).

S – sociální

Existují dva hlavní aspekty, kterými lze zkoumat vliv firmy na společnost:

První aspekt se zaměřuje především na firemní kulturu, která zahrnuje různé faktory, jako je bezpečnost práce, eliminace diskriminace na pracovišti, vytváření inkluzivního

prostředí, a dokonce i poskytování firemních školek pro zaměstnance. Dodatečné body v této kategorii získává firma, která aktivně investuje do vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců.

Druhý aspekt se zabývá tím, jak firma působí veřejně. To zahrnuje, jak se chová vůči své komunitě, jaké projekty podporuje nebo sponzoruje a další (Co je ESG, CSRD, 2023).

G – vedení společnosti

Ve skutečnosti se jedná o provozování firmy jak interně, tak externě, o její transparentnost a to, zda se nezapojuje do kontroverzních událostí. Pokud v její výroční zprávě chybí důležité informace o hodnotách a etice firmy, nastavení klíčových procesů a vztahů s dodavateli a odběrateli, pokud management dostává nepřiměřeně vysoké odměny ve srovnání s ostatními zaměstnanci, a navíc má připravené velkorysé odchodné, ESG hodnocení společnosti nebude příliš vysoké (Co je ESG, CSRD, 2023).

3.6 Vymezení konceptu work-life balance

Jak bylo vysvětleno v předchozí kapitole, CSR má tři základní oblasti. Právě work-life balance spadá do oblasti sociální, je to především díky tomu, že tato oblast se zabývá péčí o zaměstnance společnosti. Samotných definic work-life balance existuje velké množství, například Kunz ve svém díle Společenská odpovědnost firem, píše o „vytváření podmínek k tomu, aby mohli zaměstnanci sladit svůj pracovní a osobní život“. Obecně se work-life balance definuje jako určitá rovnováha mezi pracovním a osobním životem (Kašparová, Kunz, 2013).

Ačkoli pojem WLB je známý již několik desítek let, tak se dá hovořit o tom, že se na něj klade velký důraz až posledních pár let. Je to moderní trend v oblasti podnikového řízení, především díky tomu, že zohledňuje neje personální politiku firmy, ale i politiku výrobního procesu, finanční politiku, inovační politiku, politiku rozvoje lidských zdrojů a mnoho dalších (Kašparová, Kunz, 2013).

Pojem work-life balance se začal skloňovat primárně v dnešní době především díky tomu, že je na tuto problematiku kladen čím dál tím větší důraz ze strany zaměstnavatelů, ale také ho po svým zaměstnavatelých vyžadují čím dál tím víc zaměstnanci. Pokud chce být zaměstnavatel úspěšný a chce, aby jeho společnost vzkvétala, musí si uvědomit, že je nutné nastavit takové nástroje, aby spolupráce mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem byla

co možná nejlepší, a to i díky tomu, jaké nabízí společnost možnosti work-life balance, konkrétnímu zaměstnanci (Kašparová, Kunz, 2013).

Název WLB byl dříve používán především pro matky, které pracovaly na částečný úvazek, primárně proto, aby se mohly starat o své děti. Avšak dnes už WLB zahrnuje i muže, prarodiče, další osoby pečující o své děti, pracující na částečný úvazek (Šimonová, 2015).

Navzdory tomu, že se s touto problematikou setkal už skoro každý, neexistuje žádný recept, který by fungoval univerzálně pro všechny stejně. Každý zaměstnanec vnímá své potřeby jinak, a i proto je poměr mezi jeho pracovním a osobním životem individuální. Mezi hlavní role ze strany profesního života patří seberealizace a ambice, oproti tomu ze strany osobního života jsou zde role přístupu k osobnímu životu, životní styl a koníčky (Kociánová, 2012).

„Moderní HR trendy přiznávají, že nejlepší zaměstnanec je spokojený zaměstnanec, tedy takový, kterého práce těší a naplňuje a který má díky ní možnost naplnit si i své mimopracovní sny“ (Mrázová, 2015). Právě díky tomu, že naprostá většina společnosti staví na kvalitě svých zaměstnanců, lze díky správnému využívání WLB nástrojů, zlepšit sociální situaci v podniku, což následně povede ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku.

Plamínek (2008) člení týdenní časový fond do čtyř různých oblastí života. První je čas pracovní, který by měl představovat 25 % času v běžném týdnu. Následuje čas osobní, který dostal dotaci 17 % celkového času. Čas, který je věnován rodině je stejný, jako čas věnovaný práci, proto tedy 25 %. Poslední je čas klidový, kde je zahrnut spánek, proto je jeho čas největší a to 33 %. Po sečtení všech oblastí lze pozorovat, že pracovní oblast je odhadována na 25 % celkového času, zatímco čas určen pro rodinu, klid a osobních aktivit je okolo 75 %.

3.7 Nástroje zavedení work-life balance

V následující kapitole jsou popsány možné nástroje, které společnost může poskytnout zaměstnancům, pro zlepšení situace harmonizace pracovního a osobního života.

3.7.1 Částečné úvazky

Pracovní úvazek na částečný úvazek zahrnuje zkrácenou dobu výkonu práce v porovnání s standardní pracovní dobou, což znamená, že zaměstnanec vykonává pracovní činnost s menším počtem hodin během flexibilního počtu pracovních dní (Armstrong, 2007).

Částečné úvazky nejsou mezi zaměstnavateli ani zaměstnanci příliš populární, převážně kvůli několika nevýhodám spojeným s touto pracovní formou. Zaměstnavatelé často nejsou ochotni poskytovat částečné úvazky zejména z důvodu nákladů spojených s administrativou, která s těmito úvazky souvisí. Zaměstnanci zase často neupřednostňují částečné úvazky, zejména kvůli výdajům na dojíždění do práce, vysoké pracovní zátěži a nedostatečnému finančnímu ohodnocení (Hašková, 2002).

Kratší pracovní úvazek nese také své nevýhody. Nižší mzda, menší jistota pracovního místa a omezený přístup k rozvojovým plánům a kariérním postupům jsou mezi hlavními nevýhodami pro zaměstnance. Navíc, zaměstnanci částečně zaměstnaní často nemají nárok na další výhody, jako jsou nemocenské dny nebo stravenky, což dále snižuje jejich atraktivitu (Hašková, 2002).

3.7.2 Pružná pracovní doba

Šimonová (2015) píše, že flexibilní pracovní doba zahrnuje možnost odchylek od standardní pracovní doby, kdy je stanovena určitá doba, během níž je zaměstnanec povinen být na pracovišti, a zbytek pracovní doby si může upravit podle svých potřeb. Tato forma práce umožňuje také stlačení čtyřiceti hodin práce do čtyř pracovních dní. Většinou je flexibilní pracovní doba preferovaná spíše běžnými zaměstnanci než manažery, jelikož pro ně nemá tolik významu.

V České republice je koncept flexibilní pracovní doby dlouhodobě existujícím pojmem, avšak v současné době je nově upřesněn v Zákoníku práce. Podle Haškové je důraz kladen především na zájmy zaměstnavatelů a méně na potřeby zaměstnanců. Spíše než harmonizace pracovního a osobního života je flexibilní pracovní doba využívána zaměstnavateli s cílem maximalizovat provoz a životnost strojů. Tato pracovní forma je nejčastěji využívána v oblasti administrativy. Klíčovým faktorem je možnost zaměstnanců osobně ovlivňovat svou pracovní dobu, a tak lépe sladit práci s dalšími osobními potřebami (Hašková, 2002).

Zavedení pružné pracovní doby doprovází několik pozitivních aspektů:

- **harmonizace osobního a pracovního života:** zaměstnanci mají příležitost lépe vyvážit svůj pracovní a osobní život, což přispívá k celkovému zlepšení kvality života;
- **lepší time management:** flexibilní formy práce umožňují zaměstnancům větší kontrolu nad tím, jak si organizují svůj pracovní harmonogram;
- **úspora času:** možnost práce mimo kancelář může znamenat úsporu času spojenou s dojížděním a snížení stresu spojeného s dopravou;
- **snížení nákladů:** zaměstnanci mohou profitovat z nižších nákladů spojených s dojížděním, jako jsou náklady na dopravu a parkování;
- **fyzické a psychické vyčerpání:** flexibilní pracovní možnosti mohou pomoci předejít fyzickému a psychickému vyčerpání v důsledku vysoké pracovní zátěže;
- **náklady na hlídání:** možnost flexibilní práce může pomoci snížit náklady spojené s péčí o děti, protože rodiče mohou lépe organizovat svůj čas (Hašková, 2002).

Avšak i zaměstnavatelé ze zavedení flexibilní pracovní doby mají některé pozitivní aspekty:

- **zvýšení loajality:** flexibilní formy práce mohou vést k vyšší loajalitě a zvýšenému pracovnímu nasazení zaměstnanců, kteří ocení možnost přizpůsobit si svůj pracovní režim svým potřebám;
- **příliš drazí zaměstnanci:** flexibilita v pracovních modelech umožňuje zaměstnavatelům získat pracovníky, kteří by jinak možná nebyli dostupní nebo by byli mimo dosah finančních možností společnosti;
- **zvýšení dochvilnosti:** díky možnosti flexibilní práce mohou zaměstnanci lépe řídit svůj harmonogram a také minimalizovat absenci a zvyšovat dochvilnost;
- **snížení fluktuace:** poskytnutí flexibilních pracovních možností může vést ke snížení fluktuace zaměstnanců, protože zaměstnanci mají větší flexibilitu a jsou více spokojeni se svými pracovními podmínkami;

- **zvýšení atraktivity:** společnost, která podporuje flexibilní formy práce, může být vnímána jako atraktivní zaměstnavatel na trhu práce, což zvyšuje schopnost přitahovat kvalifikované zaměstnance (Heathfield, 2014).

3.7.3 Práce z domova, sdílené pracovní místo

Hašková (2002) uvádí, že v důsledku pokroku v oblasti výpočetních technologií prudce vzrostla možnost práce z domova. Mezi přínosy této formy práce, známé jako home office (HO), patří například potenciální snížení nezaměstnanosti, protože zaměstnanci z oblastí s vysokou mírou nezaměstnanosti mohou využít tuto možnost. Dále se zaznamenalo až 20% zvýšení výkonnosti zaměstnanců, přičemž tuto formu práce nejčastěji využívají ti, kteří vykonávají administrativní činnosti. Home office je převážně rozšířen mezi malými společnostmi, zatímco s rostoucí velikostí firem tato možnost častěji ubývá. Hlavním důvodem pro zavedení této formy práce je snaha vyhovět potřebám zaměstnanců. Home office je zejména poskytován profesionálům působícím v oblastech jako bankovníctví, pojišťovnictví, vzdělávání nebo IT, kde se předpokládá, že budou hlásit své pracovní výsledky.

Podle Armstronga (2007) lze sdílení pracovního místa definovat jako situaci, kdy dva nebo více zaměstnanců společně vykonávají práci, která je specifikována v pracovní smlouvě, a každý z těchto zaměstnanců může mít odlišné časové plány pracovní doby. Sdílení pracovního místa může být pro organizaci a rozpočet společnosti náročné a není mezi zaměstnavateli příliš oblíbené. Zaměstnavatelé se musí vypořádat s otázkami týkajícími se zastoupení za zaměstnance a dalšími podobnými úskalími. Dále zdůrazňuje, že pokud zaměstnavatelé překonají vnímání sdílení pracovního místa jako problematické, mohou začít těžit z flexibilního využívání pracovní síly. Výhodou sdílení pracovního místa je větší možnost efektivního využití pracovních sil. Na druhou stranu však jako nevýhodu jsou zvýšené náklady spojené s administrativou a také riziko sdílené odpovědnosti, kterou zaměstnanci na této pozici sdílí.

3.8 Work-life balance, soukromé nástroje

Zaměstnavatelé disponují dalšími nástroji v rámci nepovinného péči o své zaměstnance, které mohou přispět k vyvážení pracovního a osobního života. I přes počáteční investici do těchto opatření může následné zvýšení loajality zaměstnanců a atraktivity

společnosti na pracovním trhu tuto investici kompenzovat. Tyto nástroje se zaměřují zejména na podporu zaměstnanců v péči o své děti a na podporu aktivního využití jejich volného času (Kociánová, 2012).

- Zaměstnavatelé mají možnost podněcovat a podporovat své zaměstnance prostřednictvím volnočasových aktivit, které jsou poskytovány jako součást zaměstnaneckých výhod. Tato podpora volnočasových aktivit může zahrnovat finanční příspěvky na sport, rehabilitaci, kulturu, relaxační nebo rekreační pobyty, a také organizaci firemních výletů a dalších sportovních nebo kulturních událostí. Dále může jít o podporu firemních akcí, včetně výletů, sportovních a společenských událostí, kterých se mohou účastnit nejen zaměstnanci samotní, ale i jejich partneři, děti a další členové rodiny (Kociánová, 2012).
- Podpora rodinné politiky
Když zaměstnanec přeruší své zaměstnání kvůli čerpání mateřské nebo rodičovské dovolené, může dojít k postupnému poklesu jeho znalostí a kvalifikace v dané pracovní pozici, včetně ztráty kontaktu mezi zaměstnancem a jeho zaměstnavatelem. Toto často vede k tomu, že většina zaměstnanců po návratu z mateřské nebo rodičovské dovolené začíná hledat nová pracovní místa. Existují však nástroje, které mohou společnosti pomoci předejít tomuto problému, a to i bez značných finančních nákladů. Pro snazší představu může zaměstnavatel podpořit své zaměstnance zřízením firemní školky, jeslí, poskytnout finance, které jim usnadní péči o děti, či organizovat akce a pobyty určené pro zaměstnance (Kociánová, 2012).
- Podpora volnočasových aktivit
Zaměstnavatelé mohou podněcovat a motivovat své zaměstnance prostřednictvím podpory volnočasových aktivit, které jsou poskytovány v rámci zaměstnaneckých výhod. Tato podpora může zahrnovat například finanční příspěvky na sport, rehabilitaci, kulturní události, relaxační nebo rekreační pobyty, a také organizaci firemních výletů a dalších sportovních nebo kulturních akcí. Zaměstnavatelé mohou rovněž podporovat firemní aktivity, jako jsou výlety nebo sportovní a společenské události, na kterých mohou participovat nejen sami zaměstnanci, ale i jejich partneři,

děti a další členové rodiny. Tímto způsobem se společnosti snaží vytvořit pozitivní pracovní prostředí a podporovat celkový životní styl svých zaměstnanců (Kociánová, 2012).

Gillernová (2011) uvádí, že nevyváženost jedné z životních rolí se často projeví prostřednictvím psychické únavy, nervozity, či stresu. Často tato nerovnováha může vzniknout, pokud zaměstnanec pociťuje ve svém zaměstnání určitou nejistotu, které vede k tomu, že zaměstnanec zůstává v zaměstnání déle. Existují výzkumy, které prokazují, že u zaměstnanců, kteří často pracuje přesčas, dochází k nerovnováze mezi profesním a soukromým životem, což vede k neefektivnosti ve vykonávání jejich povolání (Eurostat, 2017).

3.9 Přínosy work-life balance

Podle Armstronga (2007) prezentují výsledky výzkumu provedeného britským Ministerstvem obchodu a průmyslu, že implementace politiky rovnováhy mezi prací a životem (WLB) má několik výhod. Mezi tyto výhody patří zlepšení produktivity a kvality práce, snížení fluktuace zaměstnanců, redukce příležitostné nepřítomnosti a lepší využití nově naverbovaných pracovníků. Na druhou stranu však výzkum odhalil, že 65 % zaměstnavatelů považuje zavedení politiky WLB za náročné.

Podle Matúškové (2002) je jeden z přístupů k lidským zdrojům zaměřen na to, že klíčovým faktorem úspěchu mnoha společností je kvalita lidských zdrojů, jejich motivace, loajalita a ochota přispět vysokým pracovním nasazením. Kariéra a finanční ohodnocení jsou pro mnoho zaměstnanců důležité, a stejně tak je důležité hledat rovnováhu mezi pracovním a osobním životem. Všechny úspěšné strategie pro dosažení této rovnováhy mají společný prvek – aktivní zapojení managementu a zaměstnanců, kteří se na těchto strategiích podílejí.

Podle Junové (2012) lze identifikovat několik přínosů podle různých výzkumů spojených s efektivní správou lidských zdrojů. Tyto výhody zahrnují zvýšenou atraktivitu zaměstnavatele, vyšší motivaci zaměstnanců, zlepšený výkon a efektivitu práce, vyšší úroveň loajalita zaměstnanců, snížení nemocnosti a fluktuace, pozitivní PR pro firmu a vylepšené poskytování služeb zákazníkům. Zvýšená atraktivita organizace je často spojena s kvalitou lidí, kteří v ní pracují. Naopak, nedostatek motivace a přetížení zaměstnanců může

vést k nárůstu nemocnosti a fluktuace, což má negativní dopad na organizaci, zejména finanční náklady spojené s obsazováním volných pozic.

Přínosy mohou být jak pro firmu, tak pro společnost:

Pro zaměstnance

- **vyšší spokojenost a motivovanost:** zaměstnanci, kteří mají možnost vyvažovat pracovní a osobní život, často projevují vyšší míru spokojenosti a motivace. To může pozitivně ovlivnit jejich pracovní výkon a odhodlání;
- **zlepšení kvality osobního života a více času na rodinu:** nabídnutí flexibilních pracovních podmínek a podpory pro rovnováhu mezi prací a soukromým životem přispívá k lepší kvalitě života zaměstnanců a umožňuje jim více času věnovat rodinným záležitostem;
- **kladný vztah k zaměstnavateli:** zaměstnanci mohou vykazovat pozitivní postoj k zaměstnavateli, pokud mají možnost flexibilní práce a podporu při dosahování rovnováhy mezi prací a životem;
- **zlepšení podmínek výkonu práce:** kombinace uspokojení zaměstnanců a lepší rovnováhy mezi prací a životem může přispět k celkovému zlepšení podmínek pro pracovní výkon, což může ovlivnit produktivitu a kvalitu práce (Kašparová, Kunz, 2013).

Pro společnost

- **zařazení mezi CSR aktivity;**
- **lepší image společnosti:** firma, která se aktivně angažuje ve vytváření příznivé pracovní kultury a podporuje rovnováhu mezi pracovním a osobním životem, může získat lepší pověst. To může pozitivně ovlivnit vnímání společnosti ze strany zákazníků, akcionářů a širší veřejnosti;
- **spokojenější zaměstnanci:** podpora rovnováhy mezi prací a životem může přispět k vyšší spokojenosti zaměstnanců. Snížení absencí a fluktuace, vyšší produktivita a loajalita jsou možné důsledky, které mohou přinést prospěch jak zaměstnancům, tak i společnosti;

- **udržení loajálních a talentovaných zaměstnanců:** nabízení flexibilních pracovních podmínek a podpory pro rovnováhu mezi prací a osobním životem může přilákat a udržet talentované zaměstnance. Udržení loajální pracovní síly může snížit náklady spojené s neustálým hledáním, náborovými procesy a školením nových zaměstnanců (Kašparová, Kunz, 2013).

Před implementací projektu sladění pracovního a osobního života je klíčové, aby společnost věnovala pozornost správnému definování krátkodobých, střednědobých a dlouhodobých cílů, včetně hodnocení ekonomické rentability této investice. Společnost by měla pravidelně analyzovat očekávaný návratnost implementovaného projektu. Měření požadovaných přínosů pro společnost lze provádět pomocí indikátorů, jako jsou například snížení absence zaměstnanců, zvýšení produktivity práce a redukce fluktuace, což je úzce spojeno se snížením nákladů spojených s hledáním nových zaměstnanců (Lero, 2009).

3.10 Důvody zavádění Work-life balance

Často jsou zaváděny praktiky work-life balance i kvůli tomu, aby se předcházelo různým situacím, které mohou jak pozitivně, tak negativně ovlivnit efektivnost zaměstnance.

Mezi tyto situace patří:

3.10.1 Únava a stres

Plnění jakékoli aktivity s sebou přináší únavu. Únava je přirozený stav organismu a signalizuje zhoršení kondice jedince. Pro zlepšení lze využít odpočinek, ať už ve formě aktivního odpočinku, tak pasivního. Pasivní odpočinek je především v podobě spánku. K regeneraci a odreakování je používán především odpočinek aktivní, což mohou být aktivity volnočasové, které mají určitý podíl nároků na vytížení jak fyzických, tak duševních sil. Při volbě volnočasové aktivity je důležité zohlednit to, že při využívání duševního potenciálu při plnění práce, je vhodné zvolit takovou volnočasovou aktivitu, která vyčerpá jedince spíše po fyzické stránce a naopak (Bedrnová a kol., 2009).

Nejsilnějším prediktorem možného rozvoje duševních obtíží je pracovní stres. Jedná se o určitý stav napětí, kterým reaguje lidský organismus na podněty. Dlouhodobě zvýšeným

stresem, který plyne z pracovních činností, může docházet ke vzniku dalších potíží, jako jsou například ztráta motivace, pocit strachu, nejistota a frustrace. Díky tomu dochází k následnému snížení kvality pracovního výkonu. Pokud je zdrojem stresu pracovní činnost jedince, může to mít kritický dopad i na jeho duševní a fyzické zdraví. Ganster a Rosen (2013) ve své metaanalýze shrnují, že dlouhodobý nepřiměřený pracovní stres je napříč různými profesemi spojen v první fázi se zvýšenými koncentracemi stresových hormonů a s pocity tenze a úzkosti. Při následném pokračování nepřiměřené zátěže se dlouhodobě zvyšuje klidový krevní tlak a hladina cholesterolu. Ve třetí fázi dochází k diagnostice onemocnění kardiovaskulárního systému a vzniku depresí. Mezi hlavní příčiny stresu lze pozorovat i v případě work-life balance. Konkrétně se jedná o nadkapacitní zatěžování, nepříznivé změny, nejasně definované okolnosti, monotonie atd. (Horská, 2009).

3.10.2 Pracovní stres a syndrom vyhoření

Syndrom vyhoření je popisován jako odpověď na dlouhodobé chronická emocionální a personální stresory spojené s pracovní činností, charakteristické dimenzemi vyčerpání, cynismu a neefektivní. (Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001). Pro snazší pochopení lze použít definici od spisovatelky Horské, která ve svém díle Koučování ve školní praxi (2009) uvádí, „syndrom vyhoření je často doprovázen únavou, poklesem výkonnosti, poruchou spánku, pocitem zklamání, ztrátou zájmu o sociální kontakt a dalšími příznaky. Nejčastěji syndrom vyhoření postihuje osoby, které na sebe kladou moc velké nároky, často až nerealistické, nedokáží správně odpočívat, nebo to jen nedělají v takové míře, kterou si vyžaduje lidské tělo a často pracují nad své možnosti. Tomu, aby jedinec předešel syndromu vyhoření, je potřeba přispět určitým asertivním chováním, které vychází z pozitivního vztahu k sebe sama a pozitivnímu vztahu k ostatním lidem. Je nutné docílit určitého rozvržení času takovým způsobem, který zahrnuje dostatek času na pracovní povinnosti, osobní povinnosti, vlastních volnočasových aktivit, času stráveného s rodinou a času vynaloženého na odpočinek (Kezba, Šolcová, 2003).

3.11 Aktuální směrnice v souvislosti s Work-life balance

Dne 13. června 2019 Rada EU schválila směrnici o rovnováze mezi pracovním a soukromým životem rodičů a pečujících osob, známou též jako směrnice Work-life Balance. Cílem této směrnice je podporovat zvýšenou účast žen na trhu práce a umožnit flexibilní uspořádání práce z důvodů rodiny. Nový legislativní akt také poskytuje pracovníkům možnost čerpat pracovní volno na péči o rodinné příslušníky vyžadující podporu. Díky této právní úpravě budou mít rodiče a pečující osoby lepší možnost harmonizovat svůj pracovní a osobní život (MPSV, 2021).

Hlavní body směrnice zahrnují:

- **otcovská dovolená:** Nárok na minimálně 10 pracovních dní volna kolem narození dítěte pro otce nebo druhého rodiče.
- **rodičovská dovolená:** Individuální právo na 4 měsíce rodičovské dovolené, z nichž jsou 2 měsíce placené a nepřenosné mezi rodiči.
- **pečovatelská dovolená:** Nárok na 5 pracovních dní volna ročně pro pečující osoby.
- **pružné uspořádání práce:** Rozšíření práva rodičů žádat o tyto pracovní režimy na pracující pečovatele.

Implementace směrnice: Členské státy mají povinnost implementovat tuto směrnici do své legislativy do tří let od jejího schválení (MPSV, 2021).

4 Vlastní práce

Tato část pojednává o historii zvolené organizace, o její finanční situaci, aktuální situaci WLB a následně o nástrojích používaných touto organizací pro zlepšení situace harmonizace osobního a pracovního života. Dále je v této části provedeno dotazníkové šetření a následně osobní, hloubkový rozhovor.

4.1 Historie Komerční banky a.s.

Historie Komerční banky sahá až do roku 1990, kdy vznikla vyčleněním obchodní činnosti z bývalé Státní banky československé a od té doby funguje jako samostatná banka v České republice. Následně 5. dubna roku 1992 došlo k tomu, že vláda české a slovenské federativní republiky schválila privatizační projekt, což znamenalo, že se státní instituce transformovala na akciovou společnost. Majoritním vlastníkem akcií Komerční banky i nadále zůstávají Fondy národního majetku české a slovenské republiky. Část akcií byla nabídnuta v rámci kupónové privatizace, čímž se občané stali spolujemiteli banky (KB, Historie KB, 2024).

V roce 1994 došlo k významnému posílení kapitálové struktury Komerční banky, a to navýšením základního kapitálu na 9,502 miliardy Kč. V roce 1995 Komerční banka vstoupila na mezinárodní kapitálové trhy emisí GDR. Druhá emise následovala v roce 1996. Tyto kroky posílily pozici banky na globální úrovni a umožnily jí financovat další rozvoj. Postupem času dochází k tomu, že vláda české republiky schválila prodej akcií Komerční banky, které byly vlastněny státem, strategickému investorovi. Státní akcie v KB se dostaly do nabídky pro investory, kteří se o ně mohli ucházet v rámci zveřejněného inzerátu (KB, Historie KB, 2024).

Rok 2000 byl pro Komerční banku významný z hlediska posílení kapitálové struktury. Navýšení základního jmění o 9,5 miliardy Kč a dosažení 60% podílu FNM ČR svědčí o růstové strategii banky a o snaze o upevnění pozice na trhu. Vláda ČR se v roce 2001 rozhodla privatizovat Komerční banku a prodala svůj podíl francouzské společnosti Sociétés Générale za 40 miliard korun. Tímto krokem se KB stala součástí mezinárodní bankovní skupiny Sociétés Générale. Vstup Sociétés Générale do Komerční banky přinesl nové know-how, technologie a kapitál, díky čemuž se Komerční banka stala moderní a plně konkurenceschopnou bankou na mezinárodní úrovni. Součástí nové strategie KB bylo i

zavedení nové firemní identity, která reflektuje moderní a dynamický charakter banky a její příslušnost k mezinárodní bankovní skupině Société Générale. Následně došlo k tomu, že byla schválena koupě pražské pobočky Société Générale (KB, Historie KB, 2024).

Rok 2003 byl pro Komerční banku důležitý primárně kvůli tomu, že získala ocenění Nejdynamičtější a nejdůvěryhodnější banka roku v prestižní anketě MasterCard banka roku, a ještě k tomu uvedla novou a první čipovou kartu, která odpovídala standardům EMV v ČR. O rok později se v Komerční banka umístila ve stejné anketě na 3. místě v kategorii Banka roku 2004. Dále v tentýž roce byla vypořádání státní garance (KB, Historie KB, 2024).

V roce 2005 Komerční banka zavedla dva inovativní nástroje pro posílení zákaznické péče: Garantovanou úroveň služeb a funkci ombudsmana. Tyto kroky upevnily pozici KB jako lídra v oblasti klientské spokojenosti na českém trhu. V roce 2006 banka dokončila akvizici Modré pyramidy stavební spořitelny, čímž získala přístup k rozsáhlé klientské základně a síti finančních poradců. Akvizice je součástí strategie KB na expanzi na domácím trhu a posílení pozice na trhu finančních služeb. KB získala přístup k rozsáhlé klientské základně MPSS, která čítala více než 800 tisíc klientů. Z nich 610 tisíc dosud nebylo klienty KB, což znamenalo značný potenciál pro růst banky. KB a MPSS mohly začít využívat synergie vyplývající ze spojení obou společností, zejména v oblasti křížového prodeje produktů a služeb. Rozsáhlá klientská základna MPSS se stala cenným zdrojem nových klientů pro KB a síť finančních poradců MPSS mohla být využita pro distribuci produktů a služeb KB. KB tak mohla lépe využít své produkty a služby a efektivněji oslovovat klienty (KB, Historie KB, 2024).

I rok 2007 znamenal pro Komerční banku velký úspěch, a to konkrétně v tom, že byla oceněna titulem „Banka roku 2007“, ale aby toho nebylo málo, Modrá pyramida byla oceněna jako „Stavební spořitelna roku 2007“. Obě tyto společnosti byly oceněny již potřetí. V roce 2008 se Komerční banka stala průkopníkem v oblasti ekologického přístupu mezi bankami v České republice. Jako první podepsala smlouvu o odběru „Zelené energie“ a zapojila se tak do projektu Skupiny ČEZ. Tento projekt umožňuje firmám vyjádřit zodpovědnost vůči životnímu prostředí a aktivně podpořit rozvoj využívání obnovitelných zdrojů energie. V roce 2009 se Komerční banka aktivně zapojila do snahy o zjednodušení přechodu klientů mezi bankami. Jako jedna z prvních bank na českém trhu přistoupila ke „Standardu České bankovní asociace o mobilitě klientů a postupu při změně banky“, který vstoupil v platnost 1. listopadu 2009. V dalším roce jako první banka spustila Investiční

kalkulačku, která dokázala navrhnout portfolio investičních a spořicíh produktů tak, aby odpovídala povaze investora, jeho přístupu k riziku a jeho finanční možnosti (KB, Historie KB, 2024).

V roce 2011 Komerční banka znovu potvrdila své výjimečné postavení na českém bankovním trhu. V prestižní anketě Banka roku, organizované společností Fincentrum, obhájila vítězství a získala tak toto ocenění již počtvrté v historii ankety. Ocenění potvrzuje stabilitu, spolehlivost a inovativní přístup Komerční banky, která se dlouhodobě snaží nabízet klientům ty nejlepší produkty a služby. Kromě prestižního ocenění Banka roku 2011 Komerční banka v tomto roce učinila i další důležitý krok v rozšiřování své nabídky. V květnu 2011 akvizicí 50,1% podílu ve společnosti SGEF, předního poskytovatele financování zajištěného aktivity v České republice a na Slovensku, posílila svoji pozici na trhu a rozšířila portfolio produktů o oblast financování investičních celků a strojů. I o rok později Komerční banka obhájila prestižní ocenění a zvítězila již popáté (KB, Historie KB, 2024).

I rok 2014 byl pro Komerční banku velmi příznivý, sklídila další významná ocenění, která potvrzují její výjimečné postavení na českém trhu. V prestižní anketě Hospodářských novin získala KB titul Nejlepší banka a Komerční pojišťovna titul Nejlepší životní pojišťovna. Tato ocenění jsou důkazem kvality produktů a služeb KB a také spokojenosti klientů. Kromě prestižních ocenění v oblasti financí se KB v roce 2014 stala i generálním partnerem Národní galerie v Praze. Toto partnerství je důkazem snahy KB o podporu kultury a umění v České republice. Komerční banka opět potvrdila svůj inovativní přístup a jako první banka v České republice nabídla svým klientům zdarma nástroj Trusteer Rapport od IBM. Tento nástroj je zaměřen na ochranu proti specifickým hrozbám typu podvržených škodlivých stránek (phishing), škodlivých programů (malware) a na zamezení pokusů o zjištění hesel (keylogger), které cílí na uživatele internetového bankovníctví. V následujících letech patří mezi největší úspěchy: zavedení aplikace pro apple hodinky, představení tří nových typů účtů (MůjÚčet, MůjÚčet Plus a MůjÚčet Gold), zpracování převodních příkazů během několika sekund a naprosté propojení internetového bankovníctví a mobilní bankou (KB, Historie KB, 2024).

V roce 2019 Komerční banka představila jako první banka možnost platit pomocí služby Apple Pay, představila průlomovou kreditní kartu 4U, která pracovala s úrokovou sazbou 13,9 % a bez poplatků. V roce 2020 Komerční banka (KB) znovu potvrdila svůj

inovativní přístup a snahu o ochranu životního prostředí. Společně s dceřinou společností SGEF a ČEZ ESCO začala KB připravovat revoluční produkt – solární energii jako službu. Tato služba umožňuje průmyslovým podnikům instalovat fotovoltaické panely na střechy jejich budov bez nutnosti investovat do nich. Zároveň jim pomáhá ušetřit na účtech za energie a snižuje emise skleníkových plynů. Kromě inovací v oblasti energetiky KB sklídila i další významná ocenění. Časopis Global Finance ji označil za Nejbezpečnější banku ve střední a východní Evropě pro rok 2020 a Nejbezpečnější banku v České republice pro rok 2020. Časopis Professional Wealth Management udělil KB již potřetí v řadě cenu za Nejlepší privátní banku pro digitální zákaznický servis ve střední a východní Evropě. Komerční banka rozšířila svoji nabídku o autentizační služby prostřednictvím Bankovní identity. To umožňuje komerčním poskytovatelům služeb jednoduše a bezpečně ověřovat identitu svých klientů. Bankovní identita je založena na vysokých bezpečnostních standardech a je plně kompatibilní s eIDAS nařízením EU (KB, Historie KB, 2024).

V posledních letech Komerční banka získala ocenění v oblasti „Inovátor roku 2022“ primárně za to, že zavádí inovativní přístup v oblasti sdílených bankomatových sítí. Hlavním cílem Komerční banky do dalších let je digitalizace, což se například projevilo i zrušením papírových příkazů (KB, Historie KB, 2024).

4.2 Vymezení předmětu činnosti

Komerční banka, jako klíčová bankovní instituce v České republice, má významné postavení nejen v tomto regionu, ale také ve střední a východní Evropě. Tato instituce je integrována do skupiny Société Générale, která patří mezi pět největších bankovních skupin v Eurozóně. Jejich služby využívá obrovské množství klientů po celém světě, a to v řádu desítek milionů (web-archive KB, 2022).

Komerční banka a.s. je akciovou společností se sídlem v Praze. Oblasti činnosti komerční banky jsou bankovníctví, finančnictví, finanční služby a finanční sektory. Jak již bylo zmíněno, mateřskou společností je Société Générale, ale existují i dceřiné společnosti Komerční banky a.s., jako jsou Modrá pyramida stavební spořitelna, KB penzijní společnost, Essox (vlastněná 51 %), KB Real Estate a VN 42 (web-archive KB, 2022).

Skupina Komerční banky nabízí svým klientům široké spektrum služeb v oblasti maloobchodního, podnikového a investičního bankovníctví. Více než 6 800 zaměstnanců

Komerční banky obsluhuje přes 1 450 000 klientů, kteří mohou využívat hustou síť 241 poboček po celé České republice. Komerční banka provozuje 857 bankomatů z toho je 457 bankomatů vkladových (web-archive KB, 2022).

V oblasti maloobchodního bankovníctví se Komerční banka specializuje na poskytování komplexních finančních služeb pro jednotlivce a malé podniky. Banka zahrnuje nabídku depozitních a úvěrových produktů, stejně jako platební služby. Klienti mají rovněž možnost využít dalších služeb, jako je pojištění, důchodové spoření, smlouvy o stavebním spoření, leasingové smlouvy nebo investování do podílových nebo zajištěných fondů (web-archive KB, 2022).

V oblasti podnikového a investičního bankovníctví se Komerční banka specializuje na poskytování služeb pro střední podniky, municipalitu a velké korporace. Banka prostřednictvím svých bankovních poradců a přímého bankovníctví nabízí klientům škálu služeb, včetně platebních služeb, financování obchodu, leasingu, faktoringu, úvěrování, správy aktiv, kapitálových trhů, finančního poradenství a dalších, které jsou přizpůsobeny individuálním potřebám klienta (web-archive KB, 2022).

4.3 Finanční výkonnost společnosti

Komerční banka (KB) je ústřední institucí Skupiny KB, která spadá pod francouzskou finanční skupinu Société Générale. KB se řadí mezi přední banky v České republice a střední a východní Evropě. Poskytuje širokou škálu služeb v oblasti retailového, podnikového a investičního bankovníctví. Skupina KB zahrnuje i další společnosti, které se zaměřují na specializované služby, jako je penzijní připojištění, stavební spoření, leasing, factoring, spotřebitelské úvěry, pojištění a fintech. Tyto služby jsou dostupné jak na pobočkách KB, tak online a prostřednictvím distribučních sítí dceřiných společností a partnerů. KB působí i na Slovensku, kde má pobočku pro korporátní klienty a vybrané dceřiné společnosti (Výroční zpráva Komerční banka a.s., 2023).

Tabulka 1 Finanční výkonost, porovnání roku 2022 a 2023

Hlavní ukazatele	30.června 2022	30. června 2023	Meziroční změna
Kapitálová přiměřenost	20,3 %	20,0 %	Pokles
Celková vážená aktiva k úvěrovému riziku	533,2	524,6	-1,6 %
Poměr čistých úvěrů a depozit	74,0 %	80,2 %	Růst
Poměr provozních nákladů a výnosů	43,9 %	50,2 %	Růst
Rentabilita kapitálu (ROAE)	13,4 %	13,5 %	Růst
Rentabilita aktiv (ROA)	1,2 %	1,2 %	-
Zisk na akcii	88,2	85,6	-2,9 %
Průměrný počet zaměstnanců	7 522	7 549	0,4 %

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výroční zprávy KB 2023

Čisté provozní výnosy Komerční banky v prvním pololetí roku 2023 klesly o 5,6 % ve srovnání se stejným obdobím roku 2022 a dosáhly 18 099 milionů Kč. Hlavním faktorem poklesu byl snížený čistý úrokový výnos. I když objemy úvěrů rostly, vyšší průměrné náklady na vklady tento růst kompenzovaly. Naproti tomu čistý výnos z poplatků a provizí mírně vzrostl. Důvodem byl nárůst investic klientů do podílových fondů a jejich zvýšená transakční aktivita. Čistý zisk z finančních operací se dále zlepšil a navázal tak na silný výsledek z prvního pololetí roku 2022 (Výroční zpráva Komerční banka a.s., 2023).

Provozní náklady Komerční banky v roce 2023 vzrostly o 8,0 % na 9,093 miliardy Kč. Nárůst byl tažen především vyššími personálními náklady, které se zvýšily o 7,4 % na 4,069 miliardy Kč. Důvodem byl jak nárůst průměrných platů, tak mírný nárůst průměrného počtu zaměstnanců o 0,4 %. Všeobecné provozní náklady (bez příspěvků do regulatorních fondů) vzrostly o 13,8 % na 2,123 miliardy Kč. Růst v této kategorii byl způsoben především vyššími náklady na marketing, software a IT podporu, a dále náklady na nemovitosti a celkovou inflací. Celoroční příspěvek do regulatorních fondů (Fond pojištění vkladů, Rezoluční fond) se meziročně změnil jen nepatrně (-0,3 % na 1,277 miliardy Kč). ČNB sice

v roce 2023 snížila souhrnný příspěvek českých bank do Rezolučního fondu, ale po krachu Sberbank CZ v loňském roce byl zvýšen odvod do Fondu pojištění vkladů. Odpisy, amortizace a znehodnocení majetku se zvýšily o 9,0 % na 1,624 miliardy Kč. Amortizace plynoucí z investic do digitalizace byly částečně kompenzovány nižšími odpisy budov (Výroční zpráva Komerční banka a.s., 2023).

4.3.1 Budoucí výhled Komerční banky

Komerční banka si klade za cíl stát se jedničkou v oblasti udržitelného bankovníctví jak na českém trhu, tak i v rámci celé skupiny Société Générale. Zároveň usiluje o to, aby byla v České republice vnímána jako "zelená banka". Tato vize vychází z přesvědčení, že udržitelnost je klíčová pro ochranu životního prostředí pro budoucí generace, zodpovědný přístup k podnikání a dlouhodobý úspěch banky i celé společnosti (Výroční zpráva Komerční banka a.s., 2023).

Skupina KB se aktivně zapojuje do programu ESG by Design mateřské skupiny Société Générale. Tento program slouží jako komplexní platforma pro sjednocení a zefektivnění přístupu k environmentálním, sociálním a governance (ESG) aspektům v rámci celé bankovní skupiny (Výroční zpráva Komerční banka a.s., 2023).

Hlavním cílem programu ESG by Design je:

Řízení a koordinace implementace akčních plánů Evropské centrální banky v oblasti ESG: Skupina KB se zavazuje aktivně plnit požadavky ECB v oblasti udržitelnosti a program ESG by Design slouží jako klíčový nástroj pro dosažení tohoto cíle (Výroční zpráva Komerční banka a.s., 2023).

Formulování a koordinace současných a budoucích ESG iniciativ v rámci skupiny SG: Program podporuje sdílení osvědčených postupů a vzájemnou spolupráci mezi jednotlivými bankami v rámci Société Générale, čímž se posiluje celkový dopad ESG aktivit (Výroční zpráva Komerční banka a.s., 2023).

Zahrnutí aspektů řízení rizik i obchodu do ESG strategie: Program se zaměřuje na proaktivní identifikaci a zvládání ESG rizik a zároveň na hledání obchodních příležitostí v oblasti udržitelnosti. Tím se otevírají nové možnosti pro růst a posiluje se konkurenceschopnost banky (Výroční zpráva Komerční banka a.s., 2023).

Zavádění obchodních a regulatorních závazků v oblasti ESG do praxe: Program pomáhá implementovat závazky banky v oblasti ESG do všech oblastí fungování, od produktů a služeb až po firemní kulturu. To zajišťuje soulad s platnými regulacemi a posiluje důvěru klientů a investorů (Výroční zpráva Komerční banka a.s., 2023).

Ukotvování ESG principů do všech procesů organizace: Program podporuje začleňování ESG principů do každodenní činnosti banky, od lidských zdrojů a financí až po produkty a informační technologie. Tím se zajišťuje dlouhodobá udržitelnost a zodpovědný přístup k bankovníctví (Výroční zpráva Komerční banka a.s., 2023).

Strategie ESG (Environmental, Social, and Governance) Komerční banky (KB) úzce navazuje na Cíle udržitelného rozvoje (SDGs), které v roce 2015 schválila Organizace spojených národů. Tyto cíle představují globální návod pro budování zodpovědné a prosperující budoucnosti pro všechny. Skupina KB se aktivně angažuje v podpoře transformace energetiky, dekarbonizace a udržitelnosti v hospodářství. Banka věří, že tyto oblasti jsou klíčové pro budování zodpovědné a prosperující budoucnosti pro všechny. Ke 30. červnu 2023 dosáhl objem poskytnutých úvěrů s pozitivním vlivem na udržitelnost 47,8 miliardy Kč. To představuje meziroční nárůst o 42 %, což jasně demonstruje rostoucí zájem banky i klientů o financování projektů v oblasti udržitelnosti (Výroční zpráva Komerční banka a.s., 2023).

Komerční banka (KB) se aktivně zapojuje do boje proti změně klimatu a zavázala se k omezování globálního oteplování a snižování svých přímých emisí. Banka se řídí scénářem 1,5 °C z Pařížské dohody, který představuje ambiciózní cíl pro snižování emisí skleníkových plynů. Zaměřuje se primárně na:

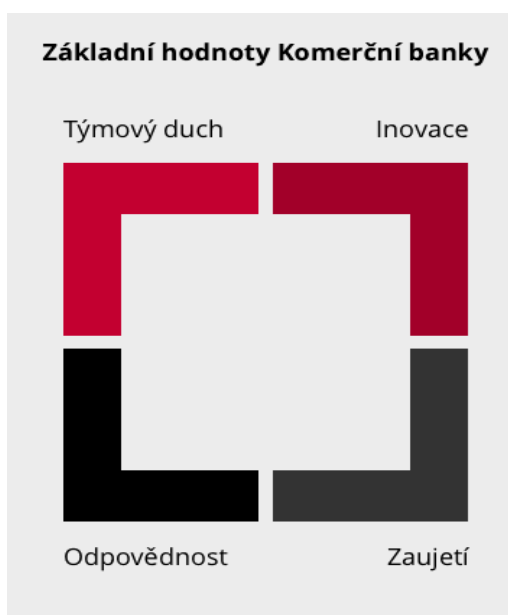
- **snižování emisí v rozsahu 1 a 2:** Banka se snaží snižovat emise, které vznikají v důsledku její vlastní činnosti, například z provozu budov a spotřeby energie. Toho dosahuje investicemi do energeticky účinných technologií, snižováním spotřeby energie a využíváním obnovitelných zdrojů energie;
- **podpora projektů odstraňování uhlíku:** KB investuje do projektů, které zachycují a ukládají uhlík z atmosféry. Tímto způsobem banka kompenzuje emise, které nemůže přímo snížit;

- **dosáhnutí uhlíkové neutrality do roku 2026:** KB si klade za cíl dosáhnout uhlíkové neutrality do roku 2026. Toho chce dosáhnout kombinací výše uvedených opatření (Výroční zpráva Komerční banka a.s., 2023).

4.4 Work-life balance v Komerční bance

V této části jsou představeny různá opatření, kterých využívá Komerční banka k zpříjemnění práce v KB a další opatření pro podporu svých zaměstnanců v různých situacích, se kterými se zaměstnanci setkávají při práci v KB. Strategická vize KB v oblasti lidských zdrojů se zaměřuje na budování trvalých a prosperujících partnerství se zaměstnanci. Základem těchto partnerství je vzájemná důvěra, respekt, otevřená komunikace a důsledné dodržování principů rovných příležitostí. KB věří, že spokojený a motivovaný personál je klíčem k dlouhodobému úspěchu firmy. Vzájemná spolupráce mezi zaměstnanci v KB je postavena na čtyřech základních hodnotách, které tvoří pevné pilíře firemní kultury. Tyto hodnoty se vzájemně doplňují a vytváří tak inspirativní a motivující prostředí, ve kterém se každý zaměstnanec cítí být důležitou součástí týmu a má možnost aktivně přispívat k jeho úspěchu. Jedná se o hodnoty: týmový duch, inovace, odpovědnost a zaujetí.

Obrázek 3 Základní hodnoty Komerční banky



Zdroj: KB, staráme se o zaměstnance

4.4.1 Podpora zdraví a podpora v tíživých životních situacích

V Komerční bance se obecně věří, že zdraví a spokojenost zaměstnanců jsou klíčem k jejich produktivitě a dlouhodobé loajalitě. Proto se aktivně snaží podporovat zdravý životní styl a duševní pohodu v pracovním i osobním životě (Staráme se o zaměstnance, KB 2023).

V budově centrály v Praze Stodůlkách je nabízena zaměstnancům moderní tělocvična, kde probíhají skupinové lekce jógy a TRX. Tyto aktivity pomáhají redukovat stres, zlepšují fyzickou kondici a posilují kolektivního ducha. V rámci programu [Mojevitalita.cz](https://mojevitalita.cz), zaměřeného na podporu zdravého životního stylu, se zpřísňují e-learningové kurzy na různá témata. Zaměstnanci se tak mohou dozvědět více o smart office, home office, a dalších oblastech, které ovlivňují jejich zdraví a pohodu (Staráme se o zaměstnance, KB 2023).

Celoročně se pořádají online odborné workshopy a webináře zaměřené na zdravou stravu a mindfulness. Tyto aktivity pomáhají zaměstnancům osvojit si zdravé návyky a techniky pro zvládnání stresu a zlepšení duševní pohody (Staráme se o zaměstnance, KB 2023).

Formou příspěvku v rámci benefitního systému se podporují různé sportovní aktivity a nákup produktů pro zdravý životní styl. Obecně se v KB zastává toho, že aktivní přístup k péči o zdraví má pozitivní vliv na fyzickou i psychickou kondici a motivuje k dosahování lepších pracovních i osobních cílů. Pro ty, kteří potřebují pomoc v náročnějších životních situacích, je možnost navštívit Poradenský program. Ten zahrnuje psychologické, právní a COVID poradenství (Staráme se o zaměstnance, KB 2023).

K dispozici je anonymní telefonická linka i možnost osobních konzultací s odborníky. V Komerční bance je prioritou vytvářet pracovní prostředí, které podporuje zdravý životní styl a duševní pohodu. I pro zaměstnance, kteří se nachází v těžké životní situaci jsou nabízeny různé podpory, jako například flexibilní úprava pracovní doby, snížení pracovního úvazku anebo finanční podporou, či neplaceným volnem (Staráme se o zaměstnance, KB 2023).

4.4.2 Vzdělání a rozvoj

V Komerční bance se zaměřuje na vzdělávání svých zaměstnanců a Skupiny KB a věnuje se mu značnou pozornost prostřednictvím široké škály rozvojových aktivit a programů (Komerční Banka oficiální web, 2023).

Zvláštní důraz klade na zaměstnance, kteří jsou přímo v kontaktu s klienty, a aktivně rozvíjí jejich prodejní a digitální dovednosti. Klíčovou roli plní adaptace nových zaměstnanců a rozvoj jednotlivců s vysokým potenciálem. Pro ně se pořádají různé programy s cílem podporovat a rozvíjet jejich talenty. V rámci mezinárodní spolupráce s mateřskou společností Société Générale se pokouší rozvíjet dovednosti zaměstnanců i v globálním kontextu (Komerční Banka oficiální web, 2023).

Vzdělávací nabídka je široká a zahrnuje možnosti studia na prezenčních školeních, webinářích, a také kdykoliv a odkudkoliv prostřednictvím online platform.

Velký důraz klade na podporu rozvoje znalostí a dovedností zaměstnanců prostřednictvím aktivit "on-the-job" a sdílení know-how napříč organizací. Do procesu sdílení know-how se začleňují nové formáty, jako jsou sdílené skupiny, peer-to-peer learning, nebo platformy typu market places. Zaměstnanci využívají také nabídky mentoringu, a nově jsou jim k dispozici i interní koučové (Komerční Banka oficiální web, 2023).

Všechny vzdělávací aktivity a potřeby spojené s nimi shromažďujeme pod záštitou EDU portálu. V katalogu EDU portálu naleznou zaměstnanci školení, která se zaměřují na technologické a digitální kompetence, agilitu, rozvoj prodejních dovedností a soft skills. Samozřejmě nechybí ani povinná a regulatorní školení (Komerční Banka oficiální web, 2023).

4.4.3 Odměňování a benefity

V oblasti odměňování Komerční banka zohledňuje i rizika spojená s udržitelností. Její strategie odměňování podporuje trvale udržitelný růst a zvyšuje hodnotu banky pro zaměstnance, akcionáře a klienty prostřednictvím zdravé a obchodně citlivé politiky odměňování. Cíle udržitelnosti, měřené pomocí OKR, jsou integrovány do motivačního systému vedoucího managementu a klíčových zaměstnanců (Komerční Banka oficiální web, 2023).

Odměňování vychází ze čtyř základních principů. Princip interní spravedlnosti zajišťuje rovnocennou odměnu za ekvivalentní práci a výkon za transparentních podmínek. Princip externí konkurenceschopnosti je udržován pravidelnými průzkumy trhu. Princip zohlednění rizik zaručuje soulad s efektivním řízením rizik. Princip individuálního přínosu hodnotí individuální příspěvek nebo potenciál a je spojen s bonusem za dosažení cílů a výkonnost (Komerční Banka oficiální web, 2023).

V rámci strategie diverzity je rovnost v odměňování klíčovým prvkem. Cílem je eliminovat rozdíly v odměňování mezi muži a ženami do roku 2025 napříč všemi skupinami zaměstnanců. Pro manažerskou populaci cílí na snížení z aktuálních 4,9 % na nulu a u zaměstnanců z hodnoty 4,1 % (Komerční Banka oficiální web, 2023).

Banka se snaží být odpovědným zaměstnavatelem a posilovat sounáležitost se Skupinou Komerční banky. Zaměstnancům nabízí výběr zvýhodněných produktů a služeb prostřednictvím bohaté nabídky zaměstnaneckých benefitů a výhod (Komerční Banka oficiální web, 2023).

4.4.4 Podpora talentů a vysokých škol

Komerční banka se sleduje nové talenty a navazujeme partnerství s vysokými školami prostřednictvím sponzorských darů a poskytování odborného a expertního poradenství. Její nejaktivnější spoluprací se těší s Vysokou školou ekonomickou v Praze, Masarykovou univerzitou v Brně, Českým vysokým učením technickým v Praze, Univerzitou Palackého v Olomouci a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně (Komerční Banka oficiální web, 2023).

Pravidelně navazuje kontakty se studenty vysokých škol na veletrzích pracovních příležitostí, dnech otevřených dveří, workshopech a na speciálních akcích zaměřených na konkrétní ekonomická témata (Komerční Banka oficiální web, 2023).

V centrále i pobočkové síti Komerční banky každoročně poskytuje stáže desítkám studentů z vysokých i středních škol (Komerční Banka oficiální web, 2023).

Pravidelně se umísťuje ve špičce soutěže TOP zaměstnavatel roku, kde studenti a absolventi hlasují o nejžádanějším zaměstnavateli. V kategorii Bankovníctví a investice si udržuje prvenství (Komerční Banka oficiální web, 2023).

4.4.5 Spokojenost

V Komerční bance se systematicky sleduje uspokojení jejich pracovníků. Každý rok se pravidelně provádějí průzkumy mezi zaměstnanci, a pomocí online dotazníků se jim poskytujeme možnost vyjádřit své názory a aktivně se zapojit do aktuálního dění a směřování Komerční banky (Komerční Banka oficiální web, 2023).

V oblasti inovací byl zaveden inteligentního chatbot jménem KuBa. Tento chatbot není pouze průvodcem pro nově příchozí, ale rovněž sleduje jejich spokojenost během integračního procesu (Komerční Banka oficiální web, 2023).

4.4.6 Rovné příležitosti a diverzita

Při selekci zaměstnanců se dodržují zásady nediskriminace. Klíčovým kritériem pro Komerční banku to, aby byly požadavky a povinnosti spojené s pracovní pozicí a odpovídaly znalostem, dovednostem a očekáváním každého uchazeče o zaměstnání. Mezi tyto principy patří:

- **Podpora diverzity v týmech**

Diverzita v týmech je v Komerční bance podporována primárně proto, protože jsou v bance považovány odlišnosti mezi zaměstnanci za významnou pozitivní hodnotu a silnou stránku každého jednotlivce. V kolektivu Komerční banky pracují odborníci z různých oblastí, kolegové ze zahraničí, ze skupiny SG, studenti získávající své první pracovní zkušenosti v Komerční bance, stejně jako spokojení a zkušení zaměstnanci, kteří zde působí již řadu let. Různorodost týmů přináší nejen vzájemné obohacení, ale i kvalitnější společné výsledky.

- **Genderová diverzita**

Klíčovým prvkem o dosažení rovnováhy mezi muži a ženami ve vedoucích pozicích je informovanost a vzdělávání zaměstnanců. Je podporován rozvoj zaměstnankyň prostřednictvím sdílení pozitivních příkladů a osobních zkušeností pomocí mentoringu a networkingu. V komerční bance se dodržuje zásada "za stejnou práci a za stejný výkon stejná odměna", a proto se banka zavázala snížit stávající rozdíl ve

mzdách mezi muži a ženami, který nyní činí 4,2 %, na nulu do roku 2025. V roce 2020 byla zvolena historicky první žena do představenstva KB.

- **Zaměstnanci na mateřské a rodičovské dovolené**

Během mateřské a rodičovské dovolené se V Komerční bance snaží udržovat pravidelný kontakt s kolegyněmi a kolegy, a pokud existuje oboustranný zájem a potřeba, aktivně s nimi spolupracuje. Jako jednu z bankovních klíčových priorit je považováno usnadnění návratu zaměstnanců po mateřské nebo rodičovské dovolené, a proto nabízí různá opatření, včetně finančních příspěvků, možnosti kratších pracovních úvazků, práce z domova a flexibilní pracovní doby.

- **Zaměstnanci odcházející do důchodu**

V Komerční bance se snaží udržovat vztahy se zaměstnanci i poté, kdy odcházejí do důchodu primárně proto, protože mají dlouholeté zkušenosti a znalosti a mohou přispět širší spolupracovat na dalších záležitostech.

- **Zdravotně postižení**

Zaměstnávání jednotlivců se zdravotním postižením je považováno za samozřejmost. V Komerční bance pracuje více než 147 kolegů a kolegyně s různými formami zdravotních postižení nebo znevýhodněním. Snaží se co nejvíce přizpůsobit pracovní prostředí a pracovní dobu těmto jednotlivcům a jsou jim nabízeny výhodnější zaměstnanecké benefity (Komerční banky, oficiální web, 2023).

4.5 Dotazníkové šetření

Následující část podrobně analyzuje výsledky dotazníkového průzkumu provedeného ve firmě Komerční banka, který se zaměřoval na koncept rovnováhy mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců. Dále zkoumal spokojenost zaměstnanců s opatřeními, která jsou již zavedená v dané firmě a v poslední řadě, jaká další opatření by mohla být užitečná pro zlepšení situace v dané oblasti. Dotazník bylo možné vyplnit v období od 7. března 2024 až do 14. března 2024. Respondenti byli osloveni pomocí e-mailu, autorem diplomové práce a vyplnilo jej 102 respondentů. Celková návratnost činila 67 % s tím, že respondentům,

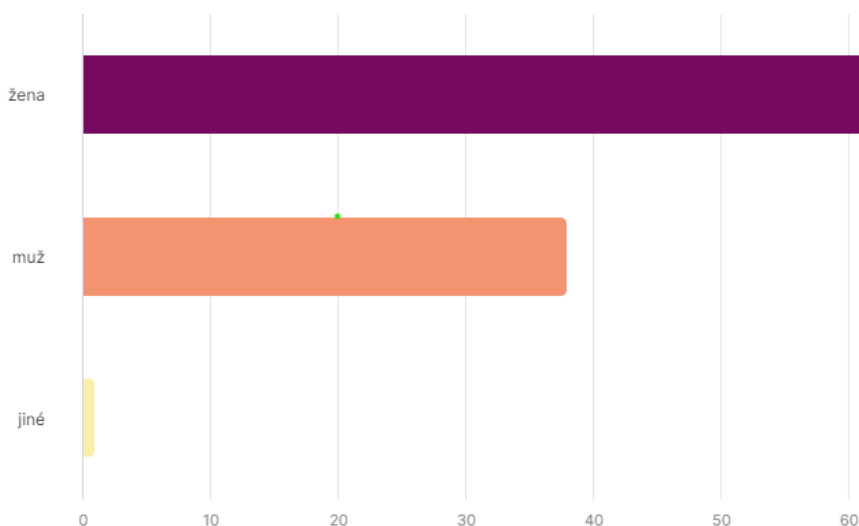
kteří dotazník vyplnili, trvalo nejčastěji dotazník vyplnit 5-10 minut, dále někteří zvládli vyplnit dotazník během 2-5 min a 8 respondentům to zabralo 10-30 minut.

Dotazníkový průzkum je strukturován do tří částí. První část se zaměřuje na identifikaci respondenta. Druhá část se věnuje aktuálnímu stavu v oblasti Work-life balance v Komerční bance. Poslední část dotazníku je věnována stávajícím opatřením, ale i návrhům, které by zaměstnanci uvítali v dalších letech. Celkem obsahoval dotazník 20 otázek s tím, že účastníci byli v průběhu šetření informováni o anonymitě dotazníku a o jeho využití jako podkladu pro diplomovou práci hodnotící možnosti harmonizace pracovního a osobního života ve firmě Komerční banka.

4.5.1 Charakteristika respondentů

Informace o respondentech a jejich charakteristice byly shromážděny v počáteční, identifikační části dotazníkového šetření. Pět otázek v této sekci se zaměřilo na zjištění pohlaví, věku, nejvyššího dosaženého vzdělání, rodinného stavu respondenta a typu pracovního úvazku.

Graf 1 Rozdělení respondentů podle pohlaví

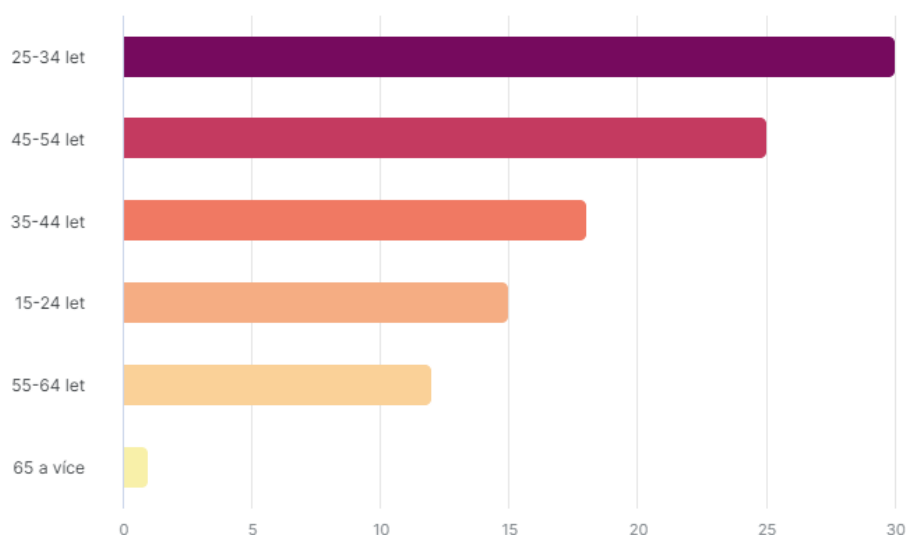


Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Z výše uvedeného grafu 1 lze pozorovat, že nejvíce respondentů bylo ženského pohlaví, žen bylo celkem 62 z celkových 102 respondentů (%). Mužů bylo 39 a jeden respondent se identifikoval jako jiné pohlaví.

Na následujícím grafu 2 lze pozorovat rozdělení respondentů podle věku. Největší část respondentů se pohybovala ve věkovém rozmezí 25-34 let, kde dotazník vyplnilo konkrétně 30 jedinců. Druhá ze skupin byla věkové rozmezí 45-55 let, kde dotazník vyplnilo 25 zaměstnanců. Dále v pořadí 35-44 let s počtem 19 respondentů, 15-24 let s počtem 15 respondentů. Ve věkové skupině 15-24 let bude zahrnuta i největší část respondentů, kteří pracují na pracovní úvazek DPČ. Na posledních místech jsou skupiny 55-64 a 65 a více. Dohromady tyto dvě skupiny mají 13 respondentů, což poukazuje na to, že v Komerční bance se snaží zaměstnávat spíše mladší zaměstnance, nebo dobře funkční interní mobilitu, která zapříčiňuje to, že starší zaměstnanců obsazují vyšší pozice a do vzorku respondentů se již tato skupina nevešla.

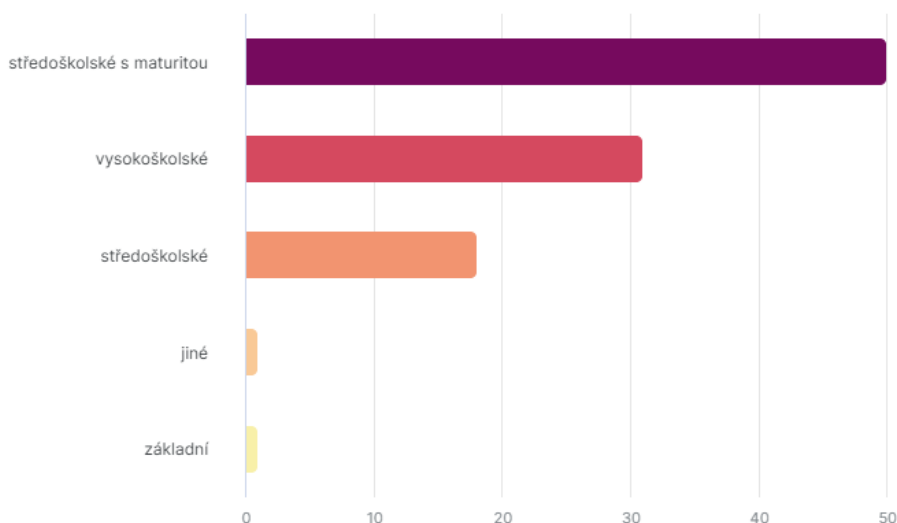
Graf 2 Rozdělení respondentů podle věku



Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Následuje rozdělení respondentů dle dosaženého vzdělání.

Graf 3 Rozdělení respondentů podle dosaženého vzdělání

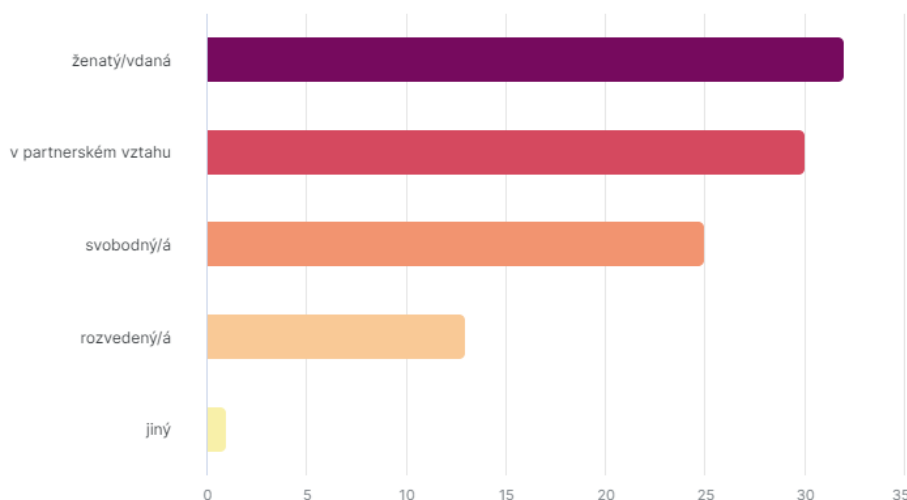


Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Respondenti byli rozděleni následně i podle dosaženého vzdělání. Z grafu 3 je zřejmé, že největší skupina respondentů má dosažené vzdělání středoškolské s maturitou a to konkrétně 50 z respondentů. Vysokoškolské vzdělání bylo na druhém místě s celkovým počtem 31 respondentů, středoškolské s 18 respondenty.

Vzhledem k tomu, co za hierarchickou skupinu zaměstnanců bylo osloveno, je středoškolské vzdělání s maturitou dostačující. Čím výš co se do hierarchie postavení v Komerční bance, by se dotazník dostal, tak by se zvyšovalo procento respondentů s vysokoškolským vzděláním, a naopak by klesal počet středoškolského vzdělání.

Graf 4 Rozložení respondentů podle rodinného stavu

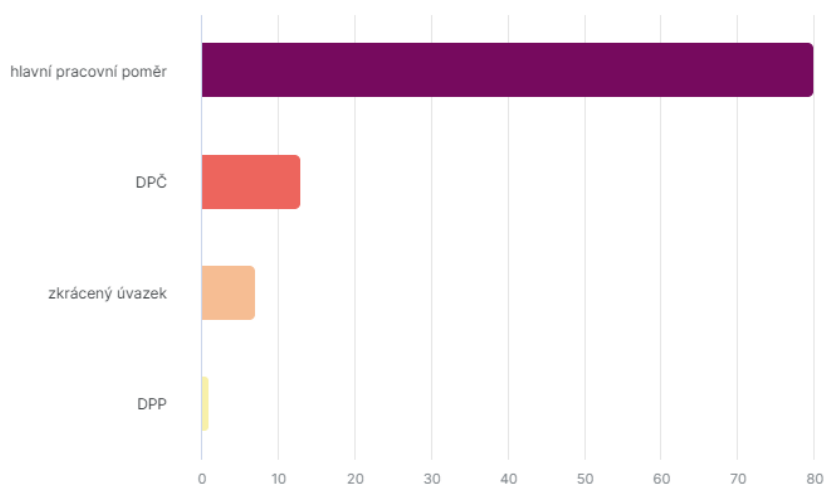


Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Graf 4 rozděluje respondenty podle rodinného stavu. V bance pracuje největší část zaměstnanců ženatých, či vdaných, jedná se o 33 respondentů. Následuje skupina v partnerském vztahu, což je 30 respondentů, svobodných respondentů je 25 a v poslední řadě rozvedení, čemuž odpovídá 13 respondentů.

Poslední z charakteristik, která měla rozčlenit respondenty, byla dle následujícího grafu 5 charakteristika podle typu pracovního úvazku. Naprostá většina respondentů pracuje v Komerční bance na hlavní pracovní poměr, jedná se o 80 respondentů. Druhé nejvíce zastoupená skupina je dohoda o provedení činnosti (DPČ), se svými 13 respondenty. Na posledním místě se umístila skupina osob pracujících na zkrácený úvazek, což mohou být především matky, či otcové na mateřské dovolené.

Graf 5 Rozdělení respondentů podle typu pracovního úvazku

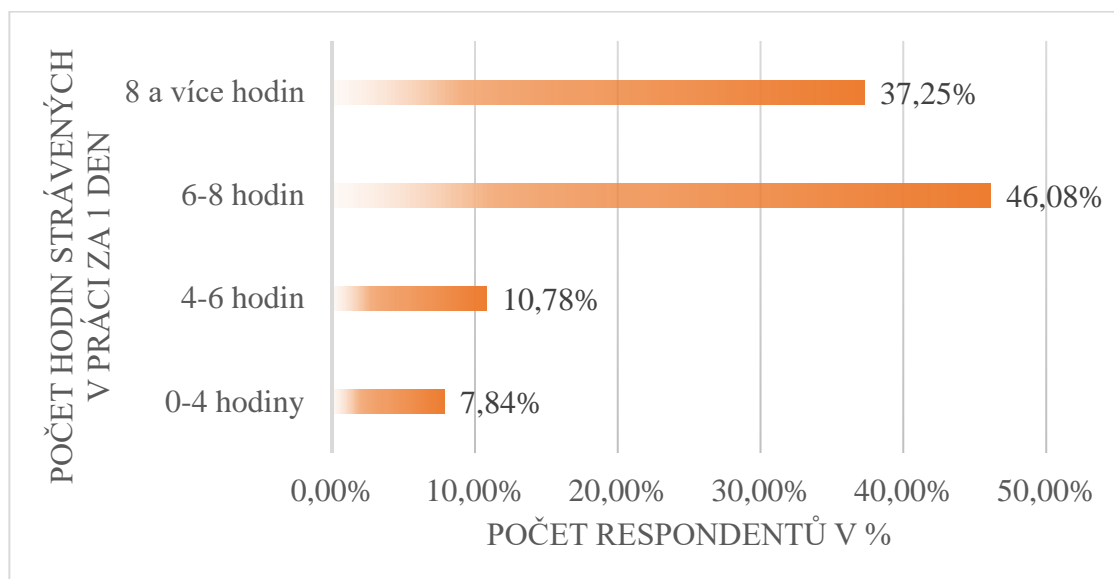


Zdroj: vlastní zpracování, 2024

4.5.2 Aktuální stav Work-life balance v Komerční bance

Pro co nejlepší zjištění rovnováhy mezi osobním a pracovním životem je nutné porozumět tomu, kolik času věnují jednotliví respondenti různým aktivitám v porovnání s prací v jednom pracovním dni. V následujících třech grafech je demonstrováno procentuální zastoupení respondentů v určitých skupinách.

Graf 6 Počet hodin strávených v práci za 1 den

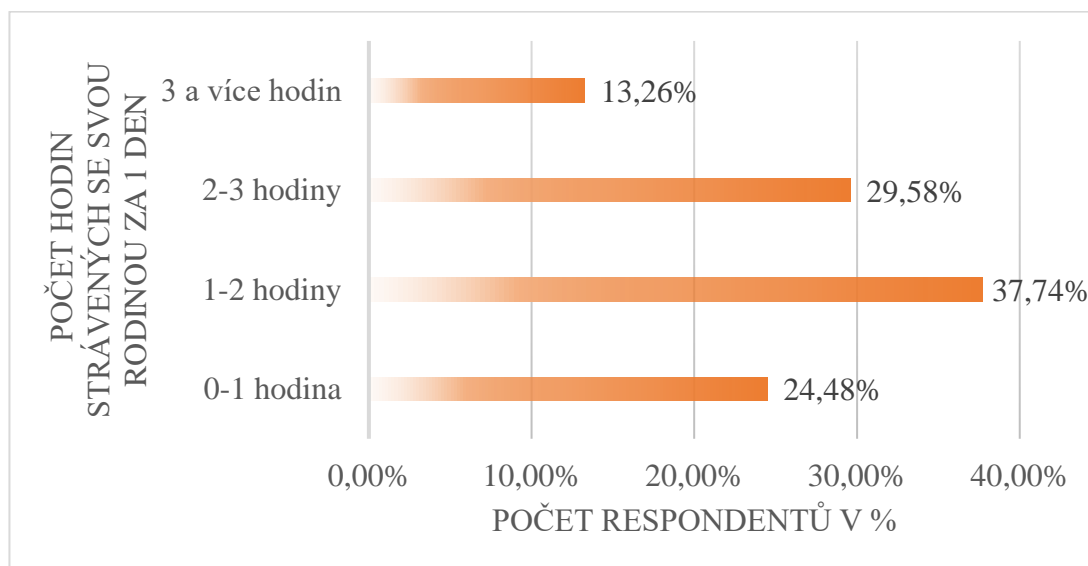


Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Na grafu 6 lze pozorovat, že největší procento lidí pracuje denně mezi 6 a 8 hodinami. Z velké části toto může být zapříčiněno tím, že až 71 % respondentů uvedla, že mají k dispozici možnost práce z domova, díky čemuž dochází k tomu, že zaměstnanci mohou během pracovní doby vyřídit různé akutní záležitosti. Druhá nejvíce obsazená skupina respondentů je ve skupině 8 a více hodin. Jedná se především o zaměstnance, kteří musí každý den dojíždět na místo výkonu práce, a tudíž se zde i často zdrží přes svou pracovní dobu. V rozmezí 0-4 hodiny se nachází většina zaměstnanců pracujících na DPČ, díky čemuž jim jejich smlouva dovoluje právě pracovat maximálně 4 hodiny denně.

Při dotazu, zdali jsou respondenti spokojeni s tím, kolik stráví času v práci, odpovědělo 32 ze 102 respondentů „jsem nespokojen“, 29 respondentů „jsem spokojen“, 12 respondentů „jsem velmi nespokojen“ a 10 respondentů „jsem velmi spokojen“. Pouze 18 ze všech dotázaných se spokojilo s tím, kolik stráví denně ve svém zaměstnání času.

Graf 7 Počet hodin strávených se svou rodinou za 1 den

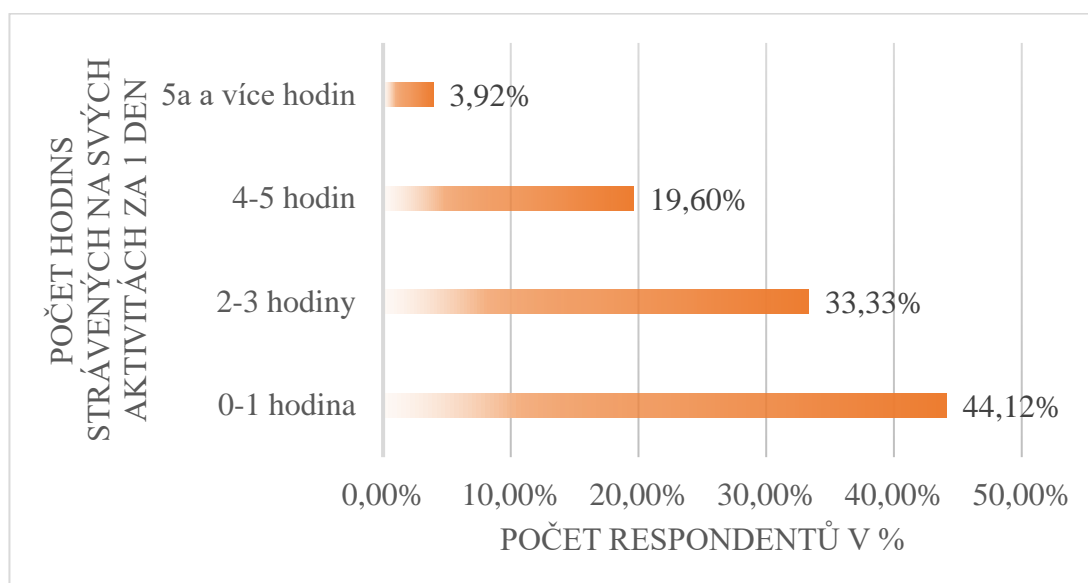


Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Na následujícím grafu 7 lze pozorovat, kolik času jednotliví respondenti stráví se svou rodinou za 1 den. Největší procento respondentů se věnuje své rodině zhruba 1-2 hodiny denně. Může to být zapříčiněno tím, že velké procento dotázaných osob spadá do věkového rozmezí 25-34 let, kdy ještě nedochází k tomu, že by založili rodinu. Dále i statistika rodinného stavu poukazuje na to, že velké procento zaměstnanců je stále v partnerském vztahu, či jsou ještě svobodní. Skupiny 2-3 hodiny a 3 a více hodin dohromady mají 42,84 % respondentů. Bude se jednat o dotázané zaměstnance, kteří již mají založenou rodinu, protože právě 32 z dotázaných 102 respondentů jsou již v uzavřeném manželství. Do této skupiny budou spadat i zaměstnanci, kteří pracují na zkrácený úvazek.

Při dotazu, zdali jsou respondenti spokojeni s tím, kolik stráví času se svou rodinou, tak 32 z celkových 102 respondentů označila svou situaci jako „dostačující“, další část vnímala svou situaci neutrálně a 26 respondentů hlasovalo pro „nedostačující“. 8 respondentů označilo svou situaci jako „velmi dostačující“ a pouhých 7 jako „velmi nedostačující“.

Graf 8 Počet hodin strávených na svých aktivitách za 1 den



Zdroj: vlastní zpracování, 2024

V poslední části této sekce byla respondentům položena otázka, kolik času věnují sobě, nebo svým oblíbeným aktivitám. Největší vzorek zaměstnanců KB se nalézá v kategorii 0-1 hodina denně. V této skupině jsou především zaměstnanci na částečný úvazek a mladší rodiče. Právě tento „extrém“ v podobě mála času pro sebe je často nahrazováno časem stráveným se svou rodinou. Vzorek 2-3 hodiny denně byl zastoupen celkovým počtem 34 respondentů. Skupiny 4-5 hodin a následně 5 a více hodin je zastoupen primárně zaměstnanci pracujícími na DPČ.

Právě i z předchozích výsledků v grafu 8 lze pozorovat to, že největší část respondentů není spokojená s tím, kolik času věnují sobě, nebo svým aktivitám. Až 34 respondentů označilo jejich situaci jako „nedostačující“. Následují skupina neutrální, a následně po dalším propadu až skupina „dostačující“.

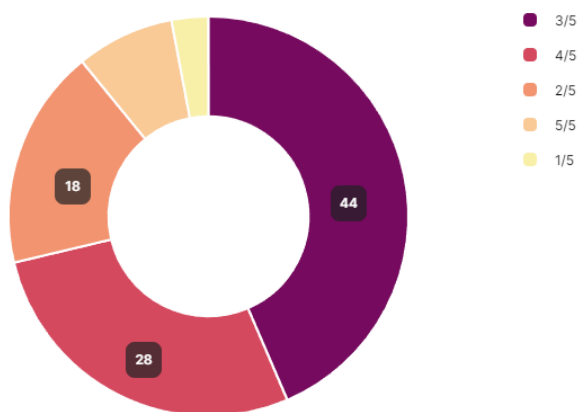
Tabulka 2 Rozdělení časového fondu v průběhu 24 hodin

Aktivita	Průměr	Medián	Směrodatná odchylka	Minimum (h)	Maximum (h)
Práce	7,5784	8	1,965	0,4	8 a více
Rodina	1,8676	2	0,968	0,1	3 a více
Vlastní aktivity	2,147	2	1,662	0,1	5 a více
Spánek	8	8	0	8	8
Ostatní	4,407				

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Z tabulky 2. je možné vypočítat, že nejvíce času respondenti stráví denně spánkem. Pro co nejlepší vyhodnocení bylo použito pro účely tabulky 8 hodin spánku, což činí doporučenou dobu, kterou by dospělý člověk měl naspát. Hned v závěsu je práce, která činí v průměru 7 a půl hodiny denně, což je pro představu 31,25 % dne. Je nutné připomenout, že 20 respondentů pracuje na DPČ, nebo na zkrácený úvazek, tudíž tyto pracovní hodiny ponižují.

Graf 9 Rovnováha mezi pracovním a osobním životem

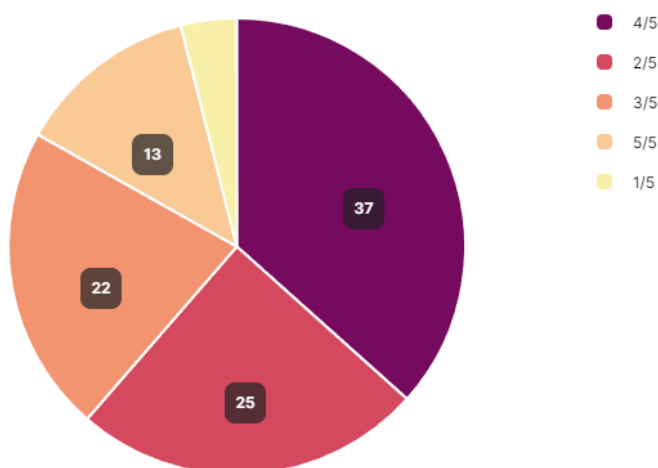


Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Na grafu 9 lze pozorovat výsledné odpovědi respondentů na otázku, zdali mají dobrou či špatnou rovnováhu mezi pracovním a osobním životem. Respondenti mohli hodnotit na

škále 1-5, kdy 1 je nejhorší a 5 nejlepší možný výsledek. Jak napovídá graf, nejvíce respondentů je spokojeno se situací, kterou aktuálně mají a hned na druhém místě s 28 respondenty je skupina „velmi spokojení“. Takto vysoké číslo spokojených zaměstnanců může být ovlivněno mnoha faktory. Jedním z nich je možnost práce z domova, protože právě to se nejčastěji objevovalo mezi oblíbenými nástroji, další je relativně nízká doba strávená v práci, díky čemuž má pak zaměstnanec více času na vlastní záležitosti. Další z faktorů ovlivňujících může být například graf 5., který ukazuje to, jak velká je možnost volby nástrojů pro zlepšení rovnováhy mezi pracovním a osobním životem v KB je.

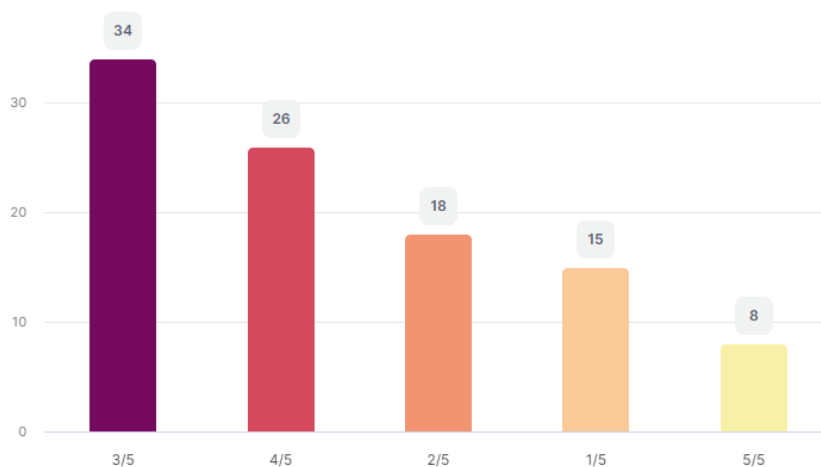
Graf 10 Možnosti volby nástrojů pro zlepšení rovnováhy pracovního a osobního života



Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Jak bylo již zmíněno v kapitole 4.2., v Komerční bance existuje velké množství nástrojů pro zlepšení rovnováhy pracovního a osobního života. Dle grafu 10 je zřejmé, že většina zaměstnanců je spokojená s danou situací, protože 37 respondentů uvedlo, že je velmi spokojená s možnostmi, které společnost nabízí. Druhá skupina 25. respondentů by mohla být zastoupena z velké části ze zaměstnanců z poboček, kde nástroje na harmonizaci nejsou v takové míře nabízeny, jako zaměstnancům na centrále. Zásadními rozdíly mezi nástroji, které může nabídnout společnost pracovníkům na centrále na rozdíl od zaměstnanců z poboček jsou parkovací místo, práce z domova, relaxační koutek aj.

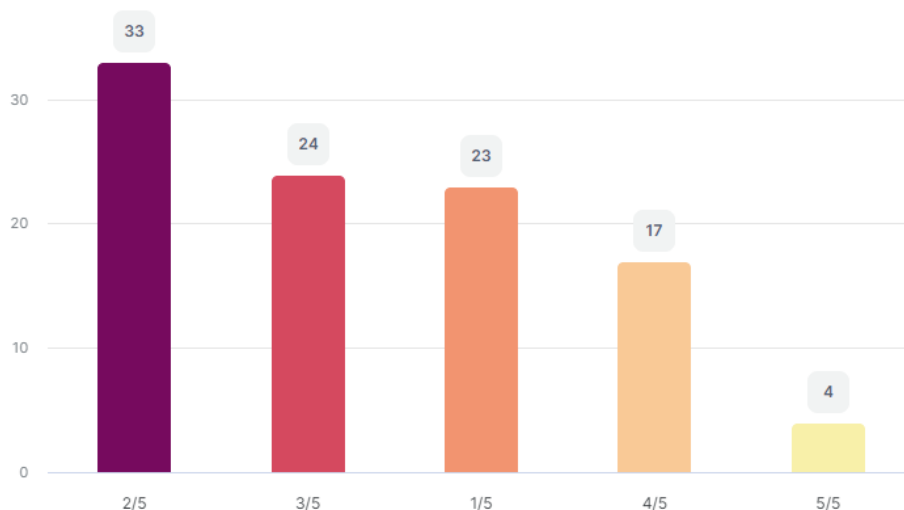
Graf 11 Důležitost psychické a fyzické pohody



Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Následující graf číslo 11 zjišťoval to, jak respondenti vnímají to, jestli jejich nadřízenému záleží na jejich fyzické a psychické pohodě. Právě to, jestli se zaměstnanci cítí v pořádku totiž ve finále ovlivňuje jejich pracovní výkon. Možností bylo 5, s tím že nejlepší možnost byla 5/5 a nejhorší možnost 1/5. Většina z respondentů vnímala zájem jejich nadřízených spíše pozitivně, ačkoli kategorie 2/5 a 1/5 předběhly relativně o hodně kategorii nejlepšího výsledku, 5/5.

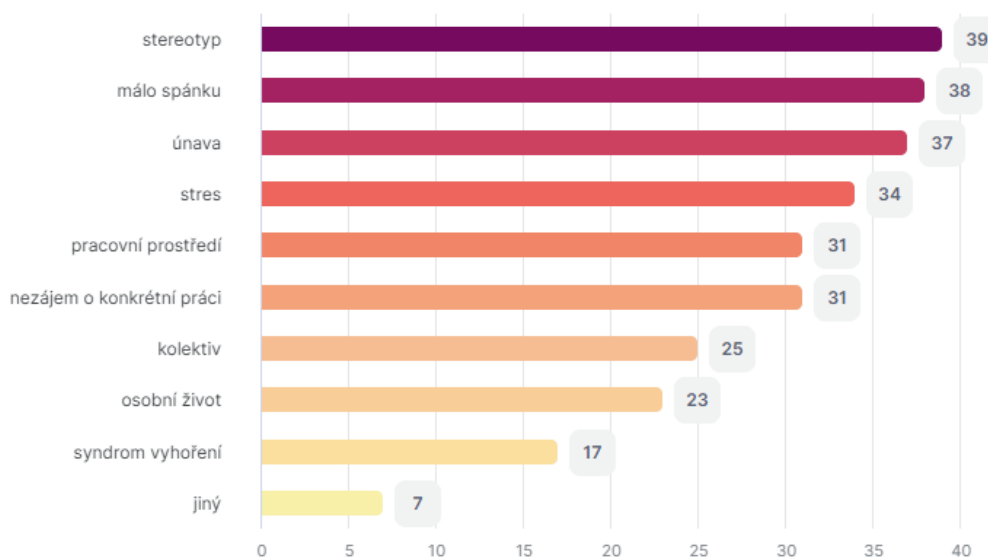
Graf 12 Šťastný zaměstnanec, nejdůležitější kapitál



Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Na druhou stranu, od grafu číslo 12 kdy většina respondentů vnímala pozitivně jejich nadřízené, zaměstnavatel je vnímán o poznání hůře. Graf byl opět hodnocen pěti možnostmi, s tím že nejlepší byla ohodnocena 5/5 a nejhorší 1/5. Největším zástupcem z těchto skupin je 2/5, což značí mírné znepokojení zaměstnanců Komerční banky. Může to být například tím, že společnost Komerční banky je obrovský zaměstnavatel, a tudíž většina zaměstnanců na nejnižších pozicích ani pořádně nepochopila smysl a směr, kudy se tato společnost chce ubírat a mají pocit, že v takto velké organizace nikoho nebudou zajímat pozice, které nejsou nejvýše v bankovní hierarchii. Zaměstnanci, kteří byli alespoň částečně spokojeni s danou situací jsou až na předposledním a posledním místě s celkovým počtem 21 respondentů. Takto nízké číslo může být zapříčiněno například tím, že ve vzorku respondentů je velké množství lidí se střední školou ať už s maturitou, nebo bez maturity, což by mohlo často vést k tomu, že tento vzorek se spokojí se svou pozicí a následně si po nějakém časovém úseku spíše začnou stěžovat na svého zaměstnavatele. Naopak u vysokoškoláků, kteří jsou více ambiciózní a snaží se co nejvíce pochopit podstatu a směr, kam se Komerční banka chce vydat, tak budou spíše volit mezi dvěma lepšími variantami.

Graf 13 příčiny ovlivňující pracovní výkon



Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Graf 13 demonstruje příčiny, které si respondenti nejčastěji zvolili jako ty, které negativně ovlivňují jejich pracovní výkon. Zhruba polovina respondentů pracuje na centrále Komerční banky, kde se nesetkávají s klienty, vykonávají stále stejnou práci, a proto i

nejčastějším problémem je stereotyp, s celkovým počtem 39 respondenty. Na druhém místě je nedostatek spánku, což by většinou mohly volit skupiny lidí, jako matky s dětmi a mladší ročníky, kdy dochází k častějšímu ponocování. Právě i s tím, že bylo velké množství mladších lidí, viz. graf 2, nám poukazuje syndrom vyhoření, který je až na posledním místě, protože právě se syndromem vyhoření jsou často spjaty spíše starší ročníky. Další problémy v pořadí jsou únava, s 37 respondenty, stres s 34 respondenty, pracovní prostředí, nezájem o danou práci, kolektiv a osobní život.

Tabulka 3 Využití poradenského programu

ODPOVĚĎ	POČET	PODÍL
ne	62	61.4%
ne, ani jsem nevěděl, že tu tato možnost je	36	35.6%
ano	3	3%

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Navzdory tomu, že bylo zjištěno velké množství faktorů, které mohou negativně ovlivňovat pracovní výkon v zaměstnání, odborný poradenský program využili pouze 3 respondenti. Možnost „ne, ani jsem nevěděl, že tu tato možnost je“ zvolilo 36 respondentů, což byli spíše mladší z respondentů, protože poradenský program na sebe čas od času na firemním intranetu připomene, a tudíž se s ním starší zaměstnanci určitě museli setkat.

Obrázek 4 Nejoblíbenější benefity



Zdroj: vlastní zpracování, 2024

V poslední části dostali respondenti možnost vypsát ty benefity, které jsou z jejich pohledu nelepší pro zlepšení rovnováhy mezi pracovním a osobním životem. Jak již bylo zmíněno, mezi respondenty jsou zaměstnanci jak z pobočkové sítě, tak z centrály, díky čemuž jsou zde napsány některé nejoblíbenější benefity, které třeba ani někdo jiný nemusí mít. Nejčastěji se mezi nejoblíbenějšími benefity objevovalo, práce z domova, sick day, karta multisport, pracovní notebook a narozeninový den.

Obrázek 5 Benefity chtěné zaměstnanci Komerční banky



Zdroj: vlastní zpracování

Poslední otázka dávala prostor pro to, aby se respondenti zamysleli a zkusili napsat takové benefity, které nemají k dispozici, ale rádi by je uvítali. Nejčastěji se zde objevilo například parkovací místo, nebo dokonce firemní auto. Takové nástroje by ušetřily zaměstnancům nějaký čas, což by vedlo ke zlepšení rovnováhy mezi pracovním a osobním životem, právě díky tomu, že by zaměstnanci měli více času na ostatní aktivity. Další nástroje byly například home office, který pro některé zaměstnance k dispozici je, pro některé ne, opět stravenky, protože se v posledním roce změnil způsob příspěvku na jídlo tím způsobem, že se příspěvek posílá rovnou na účet. Objevily se zde ale například i nástroje jako pet friendly office, což znamená to, že si zaměstnanci mohou vzít s sebou například svého domácího mazlíčka, dále například špatná kvalita firemních nástrojů, ať už notebooku, či telefonu.

4.6 Osobní rozhovor

Během osobního rozhovoru byla klíčová pozornost věnována získání hlubšího porozumění postojům, zkušenostem a názorům účastníka v souvislosti s work-life balance v Komerční bance. Respondent byl povzbuzován k otevřenému vyjadřování svých myšlenek a pocitů, což umožnilo získání bohatých dat relevantních pro zkoumané téma. Proces vedení osobních rozhovorů byl zaznamenán a detailně zdokumentován, včetně pozorování a reflexí výzkumníka. Rozhovor byl veden s jedním z vedoucích pracovníků, pod kterým autor měl tu čest pracovat. Rozhovor často navazoval na otázky z dotazníkového šetření, aby získal širší okolnosti k dané problematice. Celý rozhovor je k dispozici v přílohách diplomové práce.

4.6.1 Vyhodnocení rozhovoru

Rozhovor byl vedený s respondentem, který si přešel více pozic v dané organizaci, a tak mohl poskytnout mnoho informací s různých sfér, které poskytly lepší představu o fungování společnosti. Z rozhovoru lze vydedukovat, že čím větší společnost je, a čím více členěná do různých organizací, divizí, či dceřiných společností, tím více je náročné vyhovět potřebám všech zaměstnanců. Každý zaměstnanec vyžaduje něco jiného, a proto je potřeba nabídnout co největší množství výhod, ze kterých si každý bude moci vybrat sám podle sebe. Dále z rozhovoru lze vidět to, že Komerční banka nabízí velké množství nástrojů pro zlepšení rovnováhy mezi osobním a pracovním životem, tudíž často jsou výkřiky zaměstnanců, ohledně různých jiných nástrojů, technicky neproveditelné, a proto nejsou k dispozici. Celkově byl autor spokojen s tím, jak společnost přistupovala k problematice work-life balance a také, jaké nástroje tato společnost využívá, aby tuto problematiku podporovala.

4.7 Nástroje, pro zlepšení work-life balance v Komerční bance

Jak na základě dotazníkového šetření, tak na základě rozhovoru lze najít nějaké nástroje, které zaměstnanci Komerční banky vyžadují. Některé z nástrojů mohou být na jiných místech, jako například na centrále Komerční banky, kde je větší počet zaměstnanců,

a proto se zde nachází víc možností, jak různé nástroje uplatňovat. Nástroje pro zlepšení rovnováhy mezi osobním a pracovním životem jsou:

1. **Parkovací místa** – na centrále možnost parkovacích míst je, nicméně je třeba si místo s dostatečným předstihem rezervovat, a tudíž často dochází k tomu, že stejně na zaměstnance místo nevybude. Na pobočkách je toto ještě o něco horší, protože skoro žádná pobočka v Praze nemá možnost parkovacích míst;
2. **Relaxační koutek** – na pobočkové síti často chybí místnost pro zaměstnance, kde by si mohli sníst dohromady jídlo anebo posedět ve volném čase;
3. **Více možnosti flexibilní práce** – na základě dotazníku je možnost vypožorovat to, že většina zaměstnanců má možnost pracovat na dálku, nicméně zhruba 31 % respondentů tuto možnost nemá;
4. **Papírové stravenky (karta sodexo)** – častokrát se objevilo v dotazníkovém šetření opětovné zavedení příspěvku na jídlo místo toho, aby částka byla připsána na účet;
5. **Kvalita poskytnutého firemního zařízení** – spousta zaměstnanců si stěžuje na nedostatečnou kvalitu jako mobilní telefonu, tak laptopu, na kterém mají vykonávat svou náplň práce.

4.7.1 Parkovací místa

Cíl doporučení: vytvořit, případně zpřístupnit alespoň 3 parkovací místa pro zaměstnance pobočkových sítí, které se nacházejí v místech, kde doprava na místo výkonu práce trvá déle než 30 minut. Na centrále Komerční banky a.s. zpřístupnit více parkovacích míst, aby nedocházelo k tomu, že rezervace parkovacích míst je plně obsazená už o týden dříve.

Činnosti: pro splnění cíle doporučení je třeba splnit určité činnosti. Mezi tyto činnosti patří:

- plánování: stanovení potřeby parkovacích míst na základě provozu, typ parkovacích míst, způsob provedení;
- návrh: návrh konkrétního řešení parkovacích míst v souladu se stanovenými požadavky a standardy, bude se jednat o rozmístění, velikost, přístupnost, a bezpečí parkoviště;
- technická příprava: zajištění infrastruktury a vybavení pro parkoviště, včetně značek, osvětlení, bezpečnostních prvků, geodetických prvků. V případě pronájmu již existujících parkovacích míst není třeba dodržovat technickou přípravu v takovémto složení;
- stavební práce: v případě stavby nových parkovacích míst je nutná realizace fyzických parkovacích míst včetně úpravy terénu, pokládky povrchu, instalace osvětlení a dalších stavebních prvků;
- údržba a správa: zajištění pravidelné údržby parkovacích míst a přilehlých prostor, kontrola bezpečnosti, kontrola správného fungování a vybavení.

Harmonogram: V případě pronájmu již fungujících parkovacích míst je možnost okamžitého pronájmu. V případě vzniku nových míst bude harmonogram následující:

- plánování a analýza: 1 měsíc;
- návrh a design: 2-3 měsíce;
- schválení povolení: 1-2 měsíce;
- technická příprava: 1 měsíc;
- stavební práce: 3-6 měsíců;

- údržba a správa: trvalý proces.

Celkový harmonogram tvorby nových parkovacích míst může být tedy odhadem 9-14 měsíců, přičemž může být upraven podle jednotlivých částí harmonogramu.

Zodpovědnosti: zodpovědnosti jsou rozděleny mezi různé strany a účastníky projektu. Mezi hlavní zodpovědnosti patří:

- developer/investor: stanovené požadavků, finanční zajištění, dodržení platných stavebních předpisů a regulací. V tomto případě bude investorem Komerční banka a.s.;
- architekt/inženýrská firma: návržení parkovacích míst, vytvoření technické dokumentace a plánů, spolupráce s developerem a dalšími účastníky projektu;
- místní úřady: schvalování plánů a povolení pro stavbu, zajištění souladu s místními stavebními předpisy;
- stavební dodavatelé a subdodavatelé: fyzická realizace parkovacích míst v souladu s technickou dokumentací, dodržování bezpečnostních a kvalitativních standardů;
- správa parkoviště: zajištění pravidelné údržby a čistoty, poskytování služeb uživatelům parkoviště;
- uživatelé parkoviště: dodržování pravidel, dodržování bezpečného chování.

Náklady: Ceny rezervace parkovacího místa v Praze se mohou lišit v závislosti na lokalitě, typu a délce rezervace. Měsíční rezervace na venkovním parkovišti v centru města může stát kolem 2,000 Kč až 4,000 Kč, v závislosti na lokalitě. Měsíční rezervace na garážovém parkovišti v centru města může být dražší a pohybovat se mezi 3000 Kč až 6000 Kč. Pro alespoň částečné uspokojení této potřeby, protože ne všichni zaměstnanci dojíždí z větší vzdálenosti, budou stačit 3 parkovací místa. Pokud tedy budeme uvažovat 20 poboček po 3 parkovacích místech, tak to banku v případě venkovního parkoviště vyjde v rozmezí 120,000 Kč a 240,000 Kč tisíci měsíčně. Pokud se bude jednat o garážová místa, tak se bude částka pohybovat v rozmezí 180,000 Kč až 360,000 Kč.

V případě stavby nových parkovacích míst se lze bavit o částkách za pozemek 200,000 Kč – 500,000 Kč, stavební práce 400,000 Kč – 800,000 Kč, inženýrské služby bývají většinou v rozmezí 3 % až 7 % z celkové částky, povolení a poplatky 500,000 Kč – 1,000,000 Kč, materiál a vybavení 300,000 Kč – 600,000 Kč. Dále je nutné platit i za správu

a dohled, což by byl další dlouhodobý výdej. Po sečtení se dostáváme k částce 1,400,000 Kč až 2,900,000 Kč bez započtené platby za inženýrské služby a údržby. Tato částka je pouze za jedno parkovací místo, tudíž se lze dostat k částce až 84,000,000 až 174,000,000 Kč za 60 parkovacích míst. Tato částka je čistě orientační, záleží na lokalitě, velikosti projektu, typu parkoviště, přístupnosti a jiných faktorech.

4.7.2 Relaxační koutek

Cíl doporučení: vytvořit na každém pracovišti relaxační koutek alespoň pro 5 osob, kde si zaměstnanci mohou odpočinout mimo pracovní dobu.

Činnosti: pro splnění cíle doporučení je třeba splnit určité činnosti. Mezi tyto činnosti patří:

- plánování: identifikace vhodného místa pro relaxační koutek, ideálně klidného a dobře osvětleného, pro snazší tvorbu koutku, následné vytvoření konceptu a designu, jak by měl vypadat;
- výběr nábytku a vybavení: výběr pohodlného nábytku jako jsou například křesla, stoly, židle, ale i doplňky jako jsou polštáře, lampy, rostliny, dekorativní prvky;
- úpravy interiéru: malování, tapetování, tvorba pokládky pro podlahový kryt;
- přidání prvků přírody: umístění rostlin do prostoru pro co nejlepší atmosféru a kvalitu vzduchu;
- zajištění osvětlení: použití různých zdrojů osvětlení, umožnit studené i teplé světlo pro různý čas;
- přidání relaxačních prvků: umístění časopisů, knih, rádia, televize, či jiných pomůcek pro relaxaci. Spíše záleží na individuální požadavcích zaměstnanců;
- údržba a pravidelná péče: pravidelné čištění a údržba relaxačního koutku.

Harmonogram: V případě pronájmu již fungujících parkovacích míst je možnost okamžitého pronájmu. V případě vzniku nových míst bude harmonogram následující:

- plánování: 1-2 týdny;
- nákup nábytku a vybavení: 1-2 týdny;
- úpravy interiéru: 1-4 týdny;

- zakládání zeleně: 1 týden;
- zavedení dekorací a osvětlení: 1-2 týdny;
- přidání relaxačních prvků: 1 týden;
- kontrola a úpravy: 1 týden.

Celkový harmonogram tvorby relaxačního koutku může být tedy odhadem 8-14 týdnů, přičemž může být upraven podle jednotlivých částí harmonogramu.

Zodpovědnosti: zodpovědnosti jsou rozděleny mezi různé strany a účastníky projektu. Mezi hlavní zodpovědnosti patří:

- majitel prostoru: definování požadavků a cílů pro relaxační koutek, následné poskytnutí financí pro krytí projektu, spolupráce s designery;
- designer: vytvoření konceptu relaxačního koutku dle požadavků majitele, výběr vhodného nábytku, vypracování technických podkladů a plánu;
- stavební dodavatelé a subdodavatelé: dodávka materiálu pro vybavení a úpravy interiéru;
- nákupní tým: zajištění nákupu nábytku, dekorací a vybavení dle plánu designera, spolupracuje s dodavateli;
- instalační tým: montáž nábytku, osvětlení a dalšího vybavení;
- správce prostoru: pravidelná údržba a čištění relaxačního koutku.

Náklady: Na tvorbu relaxačního koutku je nutné zvážit velké množství faktorů, pro tvorbu diplomové práce se počítá s relaxačním koutkem, který pojme alespoň 5 zaměstnanců. Hrubý odhad je následující nábytek a vybavení (pohovka, křeslo, stolek, polštáře, osvětlení) v rozmezí 35,000 Kč až 95,000 Kč. Dále pokud je nutné provádět stavební práce (malování stěn, pokládka podlahového krytu, instalace osvětlení) 20,000 Kč až 45,000 Kč. Některé pobočky mají volné místnosti či kanceláře, které se nevyužívají, a proto by se dal relaxační koutek vytvořit z těchto již vybavených místností, a tak by se dalo ušetřit právě za stavební práce, inženýrské služby a montáž. Dále Inženýrské služby v rozmezí 10,000 Kč až 30,000 Kč, nákupu rostlin a zeleně v rozmezí 5,000 Kč až 10,000 Kč, dopravy a montáže v rozmezí 5,000 Kč až 15,000 Kč a v poslední řadě správy projektu,

což by se muselo platit každý měsíc. Celková částka na projekt je v rozmezí 80,000 Kč až 215,000 Kč.

4.7.3 Více možností flexibilní práce

Cíl doporučení: umožnit většímu procentu zaměstnanců možnost flexibilní formy práce, ať už ve formě home office, sdíleného pracovního místa, aj.

Činnosti: pro splnění cíle doporučení je třeba splnit určité činnosti. Mezi tyto činnosti patří:

- analýza potřeb a průzkum zaměstnanců: provádění průzkumu mezi zaměstnanci, aby společnost pochopila jednotlivé potřeby a preference zaměstnanců, zdali o tato opatření mají zájem, dále analýza pracovních rolí, pro lepší pochopení formy flexibilního pracovního místa pro daného zaměstnance;
- investice do technologií a infrastruktury: zavedení moderních technologií tak, aby zaměstnanec mohl pracovat z různých míst;
- vzdělávání a podpora: školení pro zaměstnance, aby každý znal fungování a způsoby dálkové práce, neustálá podpora a poradenství pro zaměstnance;
- implementace a testování: postupné zavádění nových modelů, pravidelné monitorování a vyhodnocování využití flexibilní formy práce;
- komunikace a zapojení zaměstnanců: pravidelná komunikace se zaměstnanci o změnách v modelech a pracovním prostředí, bude docházet k zapojení zaměstnanců do procesu rozhodování a kontinuální zpětné vazby každého zaměstnance.

Harmonogram: V případě pronájmu již fungujících parkovacích míst je možnost okamžitého pronájmu. V případě vzniku nových míst bude harmonogram následující:

- analýza potřeb a průzkum zaměstnanců: 2 týdny;
- návrh konceptu: 3 týdny;
- implementace konceptu: 4 týdny;

- příprava prostředí a infrastruktury: již vzniklá, při vytváření nového konceptu odhadem 4 týdny;
- školení zaměstnanců: 2 týdny;
- testování a zpětná vazba: 4 týdny, zpětná vazba pak bude probíhat i dále.

Celkový harmonogram tvorby nových flexibilních forem práce může být tedy odhadem 19 týdnů, přičemž může být upraven podle jednotlivých částí harmonogramu.

Zodpovědnosti: zodpovědnosti jsou rozděleny mezi různé strany a účastníky projektu. Mezi hlavní zodpovědnosti patří:

- společnost/vedení: musí definovat strategii, poskytovat zdroje, komunikovat význam flexibilních pracovních míst;
- personální oddělení: koordinace průzkumu zaměstnanců a analýza výsledků;
- manažeři jednotlivých týmů: podpora a motivace týmů, řízení týmů, zajištění efektivit;
- IT oddělení: zajištění technologie, instalace potřebného softwaru, poskytování podpory a poradenství;
- oddělení facility managementu: úprava pracovního prostředí pro nové formy flexibilní práce, správa kancelářských prostor v případě sdílených pracovních míst, zajištění bezpečnosti a pohodlí;
- zaměstnanci: aktivní účast na průzkumech a školeních, adaptace na nové pracovní možnosti, dodržování firemní politiky.

Náklady:

Náklady na implementaci nových forem flexibilní formy práce mohou být velmi různorodé. Většina zaměstnanců už nějakou formou pracuje, a tak není nutné vyvíjet nové technologie, infrastruktury a prostředí. Pokud by však nové možnosti potřebovaly zařídit tyto požadavky, tak se může jednat o náklady jako je nákup softwaru a licence 50,000 Kč až 200,000 Kč, aktualizace IT struktury 100,000 Kč – 300,000 Kč, nákup hardware 100,000 Kč až 500,000 Kč, úpravy prostor 50,000 Kč až 200,000 Kč, školení a organizace 20,000 Kč až 100,000 Kč, interní komunikační aktivity 10,000 Kč až 50,000 Kč, zřízení helpdesků

a podpůrných kanálů 20,000 Kč až 100,000 Kč, administrativní náklady 20,000 Kč až 100,000 Kč, zálohové prostředky 50,000 Kč až 200,000 Kč.

Celkové náklady pro vytvoření prostředí a implementaci nových forem flexibilní práce by mohlo společnost vyjít na 400,000 Kč až 2,000,000 Kč. Celý tento projekt je velmi závislý na požadavcích vedení. Na tom, o kolik zaměstnanců by se jednalo, o jakou formu práce by se jednalo a jiné.

4.7.4 Papírové stravenky

Cíl doporučení: opět zavést příspěvek na stravování ve formě papírových stravenek, nebo zaslání příspěvku na kartu SODEXO, či PLUXEE.

Činnosti: pro splnění cíle doporučení je třeba splnit určité činnosti. Mezi tyto činnosti patří:

- plánování a analýza: identifikace potřeb zaměstnanců a jejich případného zájmu o toto opatření, analýza možných dodavatelů;
- výběr dodavatele: vyhodnocení různých možností dodavatelů na základě cen, služeb a dostupnosti, následné jednání s tímto dodavatelem ohledně konkrétních smluvních podmínek a poskytnutých služeb;
- komunikace se zaměstnanci: informování zaměstnanců o změně systému příspěvku na stravování;
- implementace a distribuce: distribuce stravenek mezi zaměstnanci, začlenění do již fungujících procesů;
- monitoring a správa: zhodnocení efektivity systému, řešení případných problémů;
- vedení účetnictví: musí být v oddělení účetnictví vedeno fungování a distribuce příspěvku na stravování.

Harmonogram: V případě pronájmu již fungujících parkovacích míst je možnost okamžitého pronájmu. V případě vzniku nových míst bude harmonogram následující:

- plánování a analýza: 2 týdny;
- výběr dodavatele: 2 týdny;
- komunikace se zaměstnanci: 1 týden;

- implementace a distribuce: 4 týdny;
- monitoring a správa: nikdy nekončící proces;
- vedení účetnictví: nikdy nekončící proces.

Celkový harmonogram změny formy vyplácení příspěvku na stravování může být tedy odhadem 9 týdnů, přičemž může být upraven podle jednotlivých částí harmonogramu.

Zodpovědnosti: zodpovědnosti jsou rozděleny mezi různé strany a účastníky projektu. Mezi hlavní zodpovědnosti patří:

- společnost/vedení: definování cílů a strategií, dále musí poskytovat zdroje krytí, zajištění souladu s legislativou a interními předpisy;
- personální oddělení: koordinace komunikace s dodavatelem, organizace informačních setkání;
- oddělení financí a účetnictví: vedení účetnictví a evidence, zajištění, aby všechny transakce probíhaly správně;
- oddělení facility managementu: zajištění vhodných prostor pro nové potřebné zaměstnance;
- zaměstnanci: dodržování firemní politiky a postupů, správné využívání příspěvku na stravování.

Náklady:

Náklady na zavedení změny vyplácení příspěvku na stravování závisí na mnoha faktorech. Na to, kolik zaměstnanců bude muset být přijato na znovu vzniklé pozice, na to, jaké jsou podmínky s dodavatelem, se kterým společnost hodlá spolupracovat. Jelikož banka právě v nedávné době přešla z této možnosti příspěvku na stravování na jiný, se nedá očekávat, že by vedení společnosti znovu přistoupilo na tuto možnost. Primárně tak společnost udělala právě aby redukovala náklady vynaložené na tuto možnost a dále snížila pracovní náplň zaměstnancům.

4.7.5 Kvalita poskytnutého vybavení

Cíl doporučení: vybavit své zaměstnance výkonnějším zařízením pro rychlejší a spolehlivější vykonávání jejich pracovní náplně.

Činnosti: pro splnění cíle doporučení je třeba splnit určité činnosti. Mezi tyto činnosti patří:

- průzkum potřeb: provádění průzkumů mezi svými zaměstnanci ohledně jejich současného vybavení a o tom, zdali dokážou využít novější vybavení;
- analýza dostupných technologií: průzkum trhu o novějších technologiích, které by mohly splňovat potřeby zaměstnanců, srovnávání možností hardwaru od většího množství dodavatelů;
- plánování rozpočtu: stanovení rozpočtu pro nákup nového hardwaru podle finančních možností podniku;
- nákup nového hardwaru: objednání a zakoupení nového hardwaru od vybraného dodavatele;
- monitoring a údržba: pravidelné kontrolování pro zhodnocení zařízení, dále kontrola, zdali zaměstnanci využívají přístroj zodpovědně.

Harmonogram: V případě pronájmu již fungujících parkovacích míst je možnost okamžitého pronájmu. V případě vzniku nových míst bude harmonogram následující:

- průzkum potřeb a analýza: 2 týdny;
- plánování rozpočtu: 2 týdny;
- nákup a nasazení: 4 týdny;
- monitoring a údržba: nikdy nekončící proces;
- sběr zpětné vazby a aktualizace: 1 týden narázově.

Celkový harmonogram pro zavedení kvalitnějšího vybavení pro zaměstnance může být tedy odhadem 9 týdnů, přičemž může být upraven podle jednotlivých částí harmonogramu.

Zodpovědnosti: zodpovědnosti jsou rozděleny mezi různé strany a účastníky projektu. Mezi hlavní zodpovědnosti patří:

- společnost/vedení: stanovené strategie a cíle pro zlepšení firemního hardwaru, schválení rozpočtu a zajištění finančních prostředků pro dosažení stanovených cílů;
- oddělení IT: průzkum trhu a analýza dostupných technologií a zařízení, následný nákup hardwaru a nasazení nových zařízení;
- personální oddělení: koordinace průzkumu potřeb zaměstnanců a jejich zpětné vazby, komunikace se zaměstnanci ohledně změn a vylepšení;
- finanční oddělení: stanovení rozpočtu na nákup hardwaru, kontrola nákladů a sledování rozpočtu;
- zaměstnanci: poskytování zpětné vazby na současný hardware, dodržování firemní politiky a doporučených postupů při práci s novým hardwarem.

Náklady:

Náklady jsou odhadovány na jednoho zaměstnance, protože je nejprve nutné zjistit pomocí průzkumu zaměstnanců, kolik je potřeba pořídit nového vybavení. Cena jednoho nového notebooku je v rozmezí od 5,000 Kč až do 15,000 Kč, podle jeho kvalit. Následně je nutné nainstalovat nutné konfigurace a software, 500 Kč až 2,000 Kč. Údržba se nijak měnit nebude, protože IT oddělení již funguje. Infrastruktura taktéž nebude změněna a administrativní náklady taktéž ne. Pokud by se jednalo o 100 zaměstnanců vychází to společnost na 550,000 Kč až 1,700,000 Kč.

5 Zhodnocení a doporučení

5.1 Zhodnocení

Diplomová práce se zabývá v dnešním světě aktuálním tématem work-life balance, a to konkrétně ve společnosti Komerční banka a.s. Work-life balance je klíčovou oblastí zájmu pro mnoho organizací a jeho studium může poskytnout cenné poznatky pro zlepšení pracovních podmínek, produktivity, a hlavně konkurenceschopnosti podniku.

Hlavním cílem diplomové práce bylo zhodnocení aktuálního stavu harmonizace osobního a pracovního života zaměstnanců v Komerční bance, a.s. a na základě těchto poznatků navrhnout zlepšení pro daný stav.

Pro dosažení stanového cíle byly použity dvě metody, a to konkrétně dotazníkové šetření, které obsahovalo 20 otázek a celkovým počtem 102 respondentů a následně osobní rozhovor. Tento rozhovor byl strukturován v rozmezí cca 15-20 minut. Respondent souhlasil s nahráváním a následným přepisem jeho zповědi do diplomové práce. Samotný rozhovor proběhl v klidné atmosféře v obývacím pokoji respondenta.

Jako výstup diplomové práce byly navrženy nástroje pro zlepšení situace harmonizace osobního a pracovního života zaměstnanců společnosti. Tyto nástroje jsou parkovací místa, relaxační koutky, jiná forma příspěvku na stravování, lepší vybavení pro práci, širší forma flexibilní práce. Všechny tyto nástroje by měly zvýšit blaho zaměstnanců a díky tomu podporovat jejich produktivitu.

Diplomová práce také poukazuje na silná místa, jako je například široká škála nástrojů pro zlepšení harmonizace a slabá místa, jako je například obrovská doba provedení jakékoliv změny díky tomu, že se jedná o obrovskou společnost, a tak zde není takový prostor pro rychlé vytváření nových nástrojů v dané společnosti.

Celkově lze říct, že diplomová práce ukazuje reálný pohled na aktuální situaci work-life balance v Komerční bance a.s. a představuje místa, která povedou ke zlepšení této situace.

5.2 Doporučení

Jak bylo zjištěno, velké množství zaměstnanců pořádně ani neví, jaké všechny nástroje ke zlepšení work-life balance situace mají k dispozici. Nejprve bych navrhl, aby zaměstnavatel společně se svými zaměstnanci projednal a upřesnil tyto nástroje. Je vhodné, aby byly tyto nástroje stanoveny ve firemních směrnících. V případě, že zaměstnavatel zavádí nový nástroj, měl by zaměstnance informovat o těchto změnách, například prostřednictvím interního intranetu nebo jiné formy interní komunikace. Při nástupu nového zaměstnance by měly být nástroje pro dosažení rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem prezentovány jako jedna z výhod společnosti.

Další doporučení pro zlepšení situace ohledně work-life balance jsou uvedeny v kapitole nástroje pro zlepšení situace. Jedná se konkrétně o pět návrhů. První z těchto návrhů je vytvoření parkovacích míst pro zaměstnance Komerční banky a.s., kteří mají dojezdovou dobu do práce delší než 30 minut. Toto řešení je ze všech doporučených nástrojů ekonomicky nejvíce náročné, ale určitě by tento nástroj zaměstnancům ušetřil čas, který by pak mohli využít k jiným aktivitám.

Dalším z nástrojů bylo vytvoření relaxačního koutku. Tento návrh nemusí být tak nákladný, protože většina poboček už má nějakou místnost, kterou nikdo nevyužívá, takže by se dala tato místnost předělat na relaxační koutek. Je otázkou, aby zaměstnanci nevyužívali tento relaxační koutek na úkor své práce a díky tomu akorát nesnižoval tento nástroj jejich produktivitu. Určitě by mohl být tento nástroj uchopen alespoň tak, že by se jednalo o místo, kde si zaměstnanci mohou dát společný oběd a nemusí se mačkat v malé konferenční zasedačce.

Třetí z těchto nástrojů je více forem flexibilní práce. Většina zaměstnanců uvedla home office jako nejdůležitější nástroj pro zlepšení jejich harmonizace osobního a pracovního života. Tím, že se banka snaží být co nejvíce digitální však dochází k tomu, že naprostá většina zaměstnanců, kteří by mohli pracovat i z jiného místa než jen pobočka, už tuto možnost mají. Společnost by musela přijít na nové pracovní postupy, díky kterým by mohla další skupina zaměstnanců mít tuto možnost. Největší skupina, kde by se dal najít prostor pro zlepšení v této oblasti je skupina zaměstnanců pracujících na DPČ, kdy často

dochází k tomu, že ani pořádně nemají určenou pracovní náplň a díky tomu jim to neumožňuje pracovat z domova, i když by to nic nezměnilo

Předposlední návrh pojednával o opětovné zavedení příspěvku na stravování pomocí stravenek, nebo na karty Sodexo či Pluxee. Ke změně tohoto způsobu však došlo v poslední době, a tak opětovné vrácení tohoto nástroje nepřipadá v úvahu. Často dochází k tomu, že zaměstnanci, kteří si přejí tuto změnu vrátit plně nepochopili všechny výhody, které toto opatření má. O tom, zdali zaměstnanci upřednostní starý způsob, je lepší jednat až po delší době fungování způsobu nového.

Poslední nástroj je v podobě nového, či jen výkonnějšího vybavení pro práci. Tento nástroj je problematický primárně díky tomu, že by společnost musela hardware obnovovat každých 5 let, což by pro společnost znamenalo jen další obrovské náklady. Určitě lze ale vyčlenit různá nejstarší zařízení, jako je například notebook pro zaměstnance na DPČ, který se spouští odhadem 10-20 minut a díky přehřátí se na něm dá pracovat maximálně hodinu v kuse, a tyto zařízení obměnit.

6 Závěr

V dnešním hektickém pracovním prostředí se stále více organizací zaměřuje na podporu rovnováhy mezi pracovním a osobním životem svých zaměstnanců. Tato snaha není jen projevem péče o jednotlivce, ale má rovněž klíčový význam pro celkovou výkonnost a udržitelnost organizace. Jednou z firem, která aktivně řeší tuto problematiku, je Komerční banka, a.s., významná bankovní instituce působící v České republice.

Právě v této společnosti bylo provedeno důkladné hodnocení současného stavu harmonizace mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců, s cílem navrhnout opatření pro jeho zlepšení. Dotazníkové šetření a osobní rozhovory byly zvoleny jako metody sběru dat, což umožnilo získat komplexní pohled na situaci. Z výsledků vyplývá, že existuje potenciál pro zlepšení, a to jak prostřednictvím nových iniciativ, tak optimalizací stávajících opatření.

Jako výstup diplomové práce byly navrženy konkrétní nástroje pro podporu harmonie mezi pracovním a soukromým životem zaměstnanců. Tyto nástroje zahrnují například vytvoření parkovacích míst pro zaměstnance s delší dojezdovou dobou, zřízení relaxačních koutků, rozšíření možností flexibilní práce a aktualizaci pracovního vybavení. Tyto opatření nejenže přispívají k pohodlí zaměstnanců, ale také podporují jejich efektivitu a spokojenost.

Důležité je také zdůraznit, že veškeré změny a nové nástroje by měly být představeny a komunikovány transparentně a efektivně, aby měly zaměstnanci plný přehled o dostupných možnostech a výhodách. Zároveň je třeba brát v úvahu jak silné stránky, tak i slabiny navrhovaných opatření a hledat vyvážený přístup k jejich implementaci.

Tato diplomová práce nabízí nejenom pohled na současnou situaci work-life balance v Komerční bance, ale také konkrétní návrhy, které mohou vést k jejímu zlepšení. Její výsledky mají potenciál přinést přínos nejen pro danou organizaci, ale i pro širší kontext pracovního prostředí v současném podnikatelském prostředí.

7 Seznam použitých zdrojů

- ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- ARMSTRONG, Michael. Armstrong's handbook of human resource management practice. London: Kogan Page, 2009. ISBN 978-0-7494-5242-1.
- BEDRNOVÁ, Eva. Management osobního rozvoje: duševní hygiena, sebeřízení a efektivní životní styl. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-198-0.
- BRATTON, John a GOLD, Jeffrey. Human resource management: theory and practice: HRM. Sixth edition. London: Palgrave, 2017. ISBN 978-1-137-57259-2.
- BYARS, Lloyd; RUE, Leslie. Human resource management. 2. vydání. Irwin: Homewood, 1987. 540 s. ISBN 0-256-03630-6
- CSRD, Co je ESG [online]. [cit. 2023] Dostupné: <https://csrd.cz/>
- DEPPO, Lucie; ŠNÝDROVÁ, Markéta; ŠNÝDROVÁ, Ivana; JEŽKOVÁ, Gabriela a URBANCOVÁ, Hana. Motivace pracovního jednání. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2021. ISBN 978-80-88330-21-9.
- Ganster DC, Rosen CC. Work stress and employee health. A multidisciplinary review. J Manag 2013; 39(5): 1085–1122
- GILLERNOVÁ, Ilona, Vladimír KEBZA a Milan RYMEŠ. Psychologické aspekty změn v české společnosti: člověk na přelomu tisíciletí. Praha: Grada, 2011. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2798-1.
- HALÍK, J. Vedení a řízení lidských zdrojů, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008. 128 s. ISBN 80-247-2475-1
- HEATHFIELD, Susan M. 2014. Advantages and Disadvantages of Flexible Work
- HORALÍKOVÁ, M. Personální řízení. 4. vyd. Praha: ČZU Provozně ekonomická fakulta, 2004, 262 s. ISBN 80-213-0646-7.
- HORSKÁ, Viola. Koučování ve školní praxi. Praha: Grada, 2009. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-2450-8.
- HRONÍK, František. Hodnocení pracovníků. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2
<http://www.genderstudies.cz/download/RP%20do%20firem%20spec.%20vyd.pdf>

- <https://www.kb.cz/cs/o-bance/historie-kb>
- KAREŠ, J.: Základy řízení I., 1. vydání České Budějovice: JČU
- KAŠPAROVÁ, Klára a Vilém KUNZ. Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování. Praha: Grada, 2013. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4480-3.
- KB, Nefinanční report [online]. [cit. 2023] Dostupné: https://www.kb.cz/getmedia/7544c45f-5d22-46c5-a27d-d87c8cd01b4f/KB-nefinancni-report_FINAL.pdf
- KB, Pololetní zpráva 2023 [online]. [cit. 2023] Dostupné: https://www.kb.cz/getmedia/e9ac3bf6-dc9a-40ec-9eff-b62c20c8c523/KB_Half-yearly-Report_2023_cz.pdf
- KB, web-archive: Základní informace [online]. [cit. 2021] Dostupné: <https://web.archive.org/web/20061005101341/http://www.kb.cz/cs/com/profile/index.shtml>
- KEBZA, Vladimír a Iva ŠOLCOVÁ. Syndrom vyhoření: (informace pro lékaře, psychology a další zájemce o teoretické zdroje, diagnostické a intervenční možnosti tohoto syndromu). 2., rozš. a dopl. vyd. Praha: Státní zdravotní ústav, 2003. ISBN 80-7071-231-7.
- KISLINGEROVÁ, Eva. Chování podniku v globalizujícím se prostředí. Praha: C.H. Beck, 2005. Ekonomie (C.H. Beck). ISBN 80-7179-847-9.
- KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOCIANOVÁ, Renata. Personální řízení: východiska a vývoj. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.
- KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
- KOVAL, Jan; RAU, Soňa. Účast na školeních a úhrada nákladů. Human resources management [online]. 29. 10. 2010, 19, [cit. 2011-02-02].
- KUNZ, Vilém. Společenská odpovědnost firem. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3983-0.

- LERO, Donna S., Julia RICHARDSON a Karen KORABIK. CAALL. Cost-Benefit Review of Work-Life Balance Practices – 2009 [online]. cit. 2020-07-06. Dostupný z: <http://www.caall-acalo.org/en/resource-library/overview/work-life-balance>
- Maslach C, Schaufeli WB, Leiter MP. Job burnout. *Annu Rev Psychol* 2001; 52(1): 397–422.
- MATÚŠKOVÁ, Š. Rovné příležitosti do firem: Podporovat rodiny se firmám vyplatí. Praha: Gender Studies. [online]. [cit. 2014-09-28]. Dostupné také z:
- MEDLÍKOVÁ, Olga. Umění motivace – návody a tipy pro pracovní i rodinný život. Praha: Grada Publishing, 2021. ISBN 978-80-271-4336-8.
- MOLEK, Jan. Personalistika a řízení. 1. vydání. České Budějovice: Jihočeská
- MPSV, 2021. Směrnice Work-life balance. [online]. [cit. 2021-11-10]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/smernice-work-life-balance>
- PLAMÍNEK, Jiří. Týmová spolupráce a hodnocení lidí. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2796-7.
- PLAMÍNEK, Jiří. Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2448-5.
- Schedules? In: Human Resources.about.com [online]. [cit. 2020-07-06]. Dostupné z: http://humanresources.about.com/od/employeebenefits/f/flex_schedules.htm
- SODOMKA, Petr; KLČOVÁ, Hana. Personální informační systém budoucnosti. HRM – Řízení lidských zdrojů [online]. 2010, 12, [cit. 2011-02-04]. Dostupný z WWW:
- ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada, 2006n. 1. ISBN 978-80-247-5870-1.
- ŠIMONOVÁ, Klára, Jana M. ŠAFRÁNKOVÁ, Sociálno-ekonomická revue, Work-life balance as rediscovered modern trend in HR management. Trenčín: Fakulta sociálnoekonomických vzťahov, 2015, ISSN: 1336-3727 univerzita, 2008. 126 s. ISBN 978–80-7394–063-8
- URBAN, Jan. Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.
- WAGNEROVÁ, Irena. Hodnocení a řízení výkonnosti. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.

8 Seznam obrázků, tabulek a grafů

8.1 Seznam obrázků

Obrázek 1 Úkol řízení lidských zdrojů	16
Obrázek 2 Personální evidence	17
Obrázek 3 Základní hodnoty Komeční banky	53
Obrázek 4 Nejoblíbenější benefity	70
Obrázek 5 Benefity chtěné zaměstnanci Komerční banky	71

8.2 Seznam tabulek

Tabulka 1 Finanční výkonost, porovnání roku 2022 a 2023	50
Tabulka 2 Rozdělení časového fondu v průběhu 24 hodin.....	66
Tabulka 3 Využití poradenského programu.....	70

8.3 Seznam grafů

Graf 1 Rozdělení respondentů podle pohlaví	59
Graf 2 Rozdělení respondentů podle věku.....	60
Graf 3 Rozdělení respondentů podle dosaženého vzdělání	61
Graf 4 Rozložení respondentů podle rodinného stavu.....	61
Graf 5 Rozdělení respondentů podle typu pracovního úvazku.....	62
Graf 6 Počet hodin strávených v práci za 1 den	63
Graf 7 Počet hodin strávených se svou rodinou za 1 den	64
Graf 8 Počet hodin strávených na svých aktivitách za 1 den.....	65
Graf 9 Rovnováha mezi pracovním a osobním životem.....	66
Graf 10 Možnosti volby nástrojů pro zlepšení rovnováhy pracovního a osobního života ..	67
Graf 11 Důležitost psychické a fyzické pohody	68
Graf 12 Šťastný zaměstnanec, nejdůležitější kapitál	68
Graf 13 příčiny ovlivňující pracovní výkon	69

9 Přílohy

9.1 Příloha 1 – dotazníkové šetření

1. Pohlaví

- Žena
- Muž
- Jiné

2. Kolik mi je let

- 15-24 let
- 25-34 let
- 35-44 let
- 45-.54 let
- 55-64 let
- 65 a více

3. Jaké je mé nejvyšší dosažené vzdělání

- Základní
- Středoškolské
- Středoškolské s maturitou
- Vysokoškolské
- Jiné

4. Rodinný stav

- Sovobodný/á
- V partnerském vztahu
- Ženatý/vdaná
- Rozvedený/á
- Jiný

5. Typ pracovního úvazku

- Hlavní pracovní poměr
- Zkrácený úvazek
- DPČ
- DPP

6. Mám možnost práce z domova

- Ano
- Ne

7. Jak jsem spokojený s tím, kolik času denně strávím prací

- 1/5
- 2/5
- 3/5
- 4/5
- 5/5

8. Denně pracuji odhadem

- 0-4 hodiny
- 4-6 hodin
- 6-8 hodin
- 8 a více hodin

9. Jak jsem spokojený s tím, kolik času denně strávím se svou rodinou

- 1/5
- 2/5
- 3/5
- 4/5
- 5/5

10. Denně strávím se svou rodinou odhadem

- 0-1 hodinu
- 1-2 hodiny
- 2-3 hodiny
- 3 a více hodin

11. Jak jsem spokojený s tím, kolik času denně věnuji sobě a svým aktivitám

- 1/5
- 2/5
- 3/5
- 4/5
- 5/5

12. Denně se věnuji sobě, nebo svým zájmům odhadem

- 0-1 hodinu
- 2-3 hodiny
- 4-5 hodin
- 5 a více hodin

13. Mám dobrou rovnováhu mezi pracovním a osobním životem

- 1/5
- 2/5
- 3/5
- 4/5
- 5/5

14. V svém zaměstnání mám možnosti, jak mohu přizpůsobit rovnováhu mezi pracovním a osobním životem tak, aby mi vyhovovala

- 1/5
- 2/5
- 3/5
- 4/5
- 5/5

15. V mém zaměstnání ostatním i mému nadřízenému záleží na mé psychické a fyzické pohodě

- 1/5
- 2/5
- 3/5
- 4/5
- 5/5

16. V mém zaměstnání se obecně věří v to, že šťatný zaměstnanec je nejdůležitější kapitál

- 1/5
- 2/5
- 3/5
- 4/5
- 5/5

17. Jaké nejčastější příčiny, které osobně pociťuji, negativně ovlivňují můj pracovní výkon

- Únava
- Stres
- Málo spánku
- Nezájem o konkrétní práce
- Syndrom vyhoření
- Stereotyp
- Pracovní prostředí
- Kolektiv
- Osobní život
- Jiný

18. Už jsem využil poradenský program, který nabízí můj zaměstnavatel

- Ano
- Ne
- Ne, ani jsem nevěděl, že tu tato možnost je

19. Mé nejoblíbenější benefity, které mohu v mém zaměstnání čerpat pro zlepšení harmonizace mého pracovního a osobního života jsou

20. Které další benefity či možnosti bych rád uvítal, ale zatím nejsou v mém zaměstnání k dispozici

9.2 Příloha 2 – osobní rozhovor

Tazatel: Tomáš Homer

Respondent: Honza

Věk: 56 let

Pozice: bankéř, ředitel pobočky, ředitel poboček v Praze

T: *Dobrý den, rád bych se Vás zeptal, zdali už jste se vůbec někdy setkal s pojmem Work-life balance?*

R: *No tak setkal, buďto už rovnou takhle s tímto pojmem, nebo balancem, rovnováhou anebo jak tomu všelijak říkali.*

T: *Řekněte mi něco více o work-life balance v Komerční bance, kdo s tím pracuje a jaké jsou nástroje pro zlepšení harmonizace osobního a pracovního života.*

R: *K téhle problematice jsem měl pramálo co mluvit. Na to je v Komerční bance úplně jiný oddělení, který řeší to, jestli je zaměstnanec spokojený. My jako ředitelé jsme akorát jednou, nebo dvakrát do roka měli sezení, kde jsme řešili to, jestli máme spokojený zaměstnanec na pobočkách a jestli jim něco nechybí. Co se nástrojů týká tak hádám, že to budou věci jako nějaká forma úvazku, práce z domova, výlety za firemní peníze a tak.*

T: *A byli vaši zaměstnanci spokojeni?*

R: *Já věřím že ano.*

T: *Jaké z těchto nástrojů jste třeba vy osobně využíval a rád na něj vzpomínáte?*

R: *No, když jsem ještě byl na pobočce, tak jsem si každé pátek vzal HO, takže jsem měl takovej příjemnej prodloužený víkend, ale když už pak člověk vystoupá zase o něco výš, tak to už si úplně vyskakovat nemůže. Hlavně často jsem musel jezdit mezi pobočkama v Praze a nestíhal jsem to ani v normálním pracovním týdnu, takže nějaký pomyslení na to, že bych si vzal den volno, šlo úplně stranou.*

T: Myslíte si, že je nějak unikátní přístup k work-life balance v Komerční bance?

R: Nevím, jestli úplně unikátní, průser je v tom, že v bance je něco kolem devíti tisíc zaměstnanců a dělat nějaký opatření tak, aby to vyhovovalo úplně všem je naprosto nemožný. Hlavně je ještě potřeba zmínit to, že každé pracoval naprosto na jiném místě, ať už se bavíme o městě anebo pozici. Tudiž támhle Lojza z Brna řešil jiné problémy než Jarda z Prahy. Zase na druhou stranu díky tomu bylo hodně lidí, co se tím zabývalo a myslím si, že to dělali docela dobře.

T: Po tom, co jste se na pobočce stal řídicím pracovníkem namísto běžného zaměstnance, jak se změnil Váš způsob vnímání toho, že už jste vlastně musel řešit i harmonizaci osobního a pracovního života svých podřízených?

R: Samozřejmě je daleko snazší řešit jenom sám sebe, nicméně tyhle starosti přichází s tím, když chce člověk něčeho dosáhnout no. Ono vesměs čím výš člověk je, tím míň paradoxně musí řešit svoje podřízený, ale nejvíc jsem musel tohle téma řešit, asi když jsem dělal ředitele na pobočce. Tam když je kdokoliv nespokojenej, a to my věř, že tam jsou neustále, tak první člověk, za kým jsou je buďto ředitel, nebo teamleader, kterej s tím stejně půjde za mnou. Vesměs na pobočce jsou jednoduchý pravidla, když chtěl jít někdo na HO, museli tam být další, co budou přítomni, aby tam vždycky někdo byl. Všechno bylo na domluvě.

T: Stávalo se Vám někdy, že jste musel pracovat i po uplynutí pracovní doby a tím pádem jste danou práci musel vykonat doma?

R: Zase se budu opokovat, ale to strašně záleželo, co jsem dělal. Když jsem dělal bankéře, tak jsem končil většinou v pět hodin. Samozřejmě se snažíš mít co nejlepší výsledky, a tak když potřeboval klient uzavřít obchod v osm hodin, tak jsi tam na něj prostě počkal. To zas přeháním, ale když někdo přišel i po zavíračce, tak jsem tam holt musel bejt. Hádám že právě i díky tomu jsem pak byl kandidátem na to jít vějš. Když jsem pak už měl lidi pod sebou, tak už to byl otrošku flexibilnější, ale zase jsem musel bejt neustále na mobilu, kdyby někdo něco

potřeboval, takže když mi zavolali na lanovce v Rakousku, tak jsem jim to musel vzít. No a čím výš jsem byl, tím víc jsem musel pracovat i po pracovní době.

T: Na druhou stranu, když Vaši podřízení nestihli vykonat zadanou práci v daný termín, požadoval jste po nich, aby danou práci vykonali doma?

R: Tak my jsme si vždycky jasně řekli, co je potřeba aby splnili. Když neplnili, byl problém, když plnili, byli jsme kamarádi. Já jsem určitě po nikom nechtěl, aby přišel domu a zasedl za počítač, ale myslím, že je v jejich osobním zájmu stihnout to co maj. Jestli to udělají v práci, nebo doma je čistě na nich.

T: Jaký si myslíte, že byl nejprínosnější nástroj pro zlepšení balancu mezi osobním a pracovním životem pro Vás, a jaký byl nejprínosnější pro Vaše podřízené, při práci na pobočce?

R: Když jsem ještě dělal bankéře, tak jsem uvítal každý den, kdy jsem mohl pracovat z domova, takže home office, narozeninovej den, nemocenská, ale třeba i kartu na sport jsem využíval. Často banka vymýšlela různé sportovní akce, jako třeba do práce na kole a tak dál, to se mi celkem líbilo a snažil jsem se tohle propagovat i mezi svými zaměstnanci na pobočce. Později jsem uvítal lepší pracovní vybavení ve smyslu počítače, kterej se nenačítá 15 minut, mobilu a když se dokonce někde v Praze u některý pobočky našlo místo na parkování. Pro moje podřízený si myslím že to bylo dost podobně jako pro mě, když jsem byl na jejich místě, akorát jsem vůbec neřešil potvrzení od lékaře, a tak si trochu myslím, že moji podřízení využívali jako další neoficiální nástroj návštěvy u lékaře. Já měl ale dobrej tým a nikdy jsem neměl problém s plněním, takže jsem to nechal být.

T: Byly možnosti flexibilní práce, když jste pracoval v Komerční bance, případně se kterými jste se setkal.

R: Určitě byly. Jen na pobočce, kde jsem pracoval já, jsem pod sebou měl na podatelně zaměstnankyni, co dělala na ¾ úvazek, což často vedlo k tomu, že jsem musel dole sedět já od tří do pěti hodin. Právě k ní tam dělal brigádník, který se s ní měl doplňovat, ale né vždy

to úplně vyšlo. No a práci na dálku jsem už zmínil, s tím do styku přišli snad všichni na pobočce.

T: Jakým způsobem jste komunikoval se svými podřízenými, jak často a k čemu jste tyto metody nejčastěji využíval?

R: V době, co jsem byl na pobočce jsme měli se zaměstnanci každotýdenní poradou. Tam jsme si vždycky řekli, co a jak, jak si stojí naše pobočka ve srovnání s ostatními, kde máme slabiny a co se nám zase povedlo. Krom toho jsem během pracovního týdne vždycky musel mít vyhrazenou půlhodinku na každého bankéře, kde už jsme řešili individuálně různé problémy. Dál jsme používali teams, kde jsme měli tým, ale to bylo spíš na blbosti, maximálně, když někdo přišel na nějakou událost na intranetu a chtěl se s námi o to podělit. Dokonce pak ještě ke konci, co jsem tam dělal, tak založili zaměstnanci Whatsupp, kde jsme řešili věci jako beach, na který jsme párkrát šli.

T: Byly třeba nějaké nástroje, o které měli Vaši zaměstnanci zájem, a tak jste se je snažil prosadit?

R: Několikrát se mě ptali na to, jestli nejsou k dispozici nějaká parkovací místa. Asi po roce, co jsem tam pracoval jsem zjistil, že na dvoře za bankou tři místa jsou, ale jelikož jsem se o nich dozvěděl tak, že je měli zrušit, tak jsem jim to radši ani neřekl. Pak mě ještě napadá, že zaměstnanci často vyžadovali nějakou kancelář, kde by mohli jíst obědy a odpočívat, takže možná nějaká relaxační zóna, přeci jen bylo tam několik místností, které jsme ani nevyužívali.

T: Byly některé nástroje, které jste například vy osobně postrádal při práci v Komerční bance?

R: Já tam byl vcelku spokojený

T: Záleželo Vám osobně na tom, aby Vaši podřízení byli fyzicky i psychicky v pohodě, jak jste to případně kontroloval a jak jste to řešil?

R: *Samozřejmě když vedeš jakkoli velký tým, tak samozřejmě chceš, aby každý člen byl v pohodě, protože právě díky tomu pak můžou odvádět dobrý výkon, kterej jsem po nich vyžadoval. Většinou jsem poznal už při komunikaci, že je něco v nepořádku a pak už jsme to mohli řešit individuálně. Jakmile jsem pod sebou měl ale celou Prahu, tak řešit zaměstnance bylo nad moje síly, ale na to už měli své manažery jednotlivých poboček.*

T: *Jak často jste zaregistroval to, že by se v Komerční bance zjišťovalo to, zdali mají zaměstnanci Komerční banky zdravý přístup k problematice WLB?*

R: *Jestli se to počítá, tak kolovaly různé šetření a dotazníky tak dvakrát do roka. Nevím, jestli z toho někdy něco vyvodil, ale budu doufat, že ano.*

T: *Hádám, že jste často o různých změnách spojených s touto problematikou věděl dopředu, obeznamoval jste o těchto změnách své podřízené?*

R: *To už jsem snad zmiňoval, akorát když jsem se něco dozvěděl, tak jsem to řekl na poradě a případně něco poslal na Teams, ale jinak mě asi nic nenapadá.*

T: *Inicioval jste různé firemní zájezdy, akce anebo večírky pro zlepšení vztahů mezi zaměstnanci?*

R: *Většinou to šlo z iniciativy zaměstnanců, že se dohodli a někam se jelo, ale snažil jsem se alespoň jednou do roka něco uspořádat, jako jednodenní aktivitu. Ono toho, co bych mohl uspořádat ani moc nebylo, protože pro zaměstnance bylo pořádáno spousta akcí jako třeba vánoční večírek, různé předávání, keramika a podobně.*

T: *Při nástupu nových zaměstnanců je nutné vyplnit spoustu školení, a dalších věcí spojených s nástupem, ja ale pak nějaká další možnost školení zaměstnanců?*

R: *Hrozně záleží na pozici zaměstnance, pro bankéře bylo školení skoro každý týden, popravdě nevím co do nich neustále mohli hustit, ale probíhalo to neustále. Pokud se budeme*

bavit o školení, které mě trochu obohatí, tak to taky určitě bylo možný, ale to už si každý musel vyhledat na intranetu, přihlásit se a spíš se o to celkově zajímat individuálně. Vím, že třeba náš akční brigádník na pobočce se rád hlásil na všechno, co šlo.

T: Moc děkuji za rozhovor

R: Rádo se stalo