



Work-Life Balance ve vybraném podniku

Diplomová práce

Studijní program:

N6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

Podniková ekonomika – Vybrané procesy v podniku

Autor práce:

Bc. Linda Závodníková

Vedoucí práce:

Ing. Pavla Švermová, Ph.D.

Katedra podnikové ekonomiky a managementu





Zadání diplomové práce

Work-Life Balance ve vybraném podniku

Jméno a příjmení: **Bc. Linda Závodníková**
Osobní číslo: E18000263
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika – Vybrané procesy v podniku
Zadávací katedra: Katedra podnikové ekonomiky a managementu
Akademický rok: **2019/2020**

Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů a formulace základních principů CSR.
2. Úvod do problematiky work-life balance.
3. Charakteristika vybrané firmy.
4. Význam a analýza work-life balance vybraného podniku.
5. Formulace závěrů a zhodnocení výzkumných otázek, včetně ekonomického pohledu na work-life balance vybraného podniku.

Rozsah grafických prací:
Rozsah pracovní zprávy:
Forma zpracování práce:
Jazyk práce:

65 normostran
tištěná/elektronická
Čeština



Seznam odborné literatury:

- DVOŘÁKOVÁ, Z. 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-347-9.
- KAŠPAROVÁ, K. a V. KUNZ. 2013. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. Praha: GRADA. ISBN 978-80-247-4480-3.
- KOCIÁNOVÁ, R. 2012. *Personální řízení: Východiska a vývoj*. 2. vyd. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-2473269-5.
- TETŘEVOVÁ, L. et al. 2017. *Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví*. Praha: GRADA. ISBN 978-80-271-0285-3.
- KUNZ, V. 2012. *Společenská odpovědnost firem*. Praha: GRADA. ISBN 978-80-247-3983-0.
- ALUCHNA, M. and S. O. IDOWU. 2017. *The Dynamics of Corporate Social Responsibility. A Critical Approach to Theory and Practice*. Springer International Publishing Switzerland. ISBN 978-3-319-39089-5 (ebk).
- PROQUEST. 2019. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2019-10-15]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

Konzultant: Ing. Leoš Procházka

Vedoucí práce:

Ing. Pavla Švermová, Ph.D.
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání práce:

31. října 2019

Předpokládaný termín odevzdání:

31. srpna 2021

L.S.

prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2019

Prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci jsem vypracovala samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Jsem si vědoma toho, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti Technickou univerzitu v Liberci; v tomto případě má Technická univerzita v Liberci právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má diplomová práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědoma následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

28. dubna 2021

Bc. Linda Závodníková

Poděkování

Na tomto místě bych velmi ráda poděkovala především vedoucí této diplomové práce Ing. Pavle Švermové, Ph.D. za její věcné připomínky a rady. Dále děkuji všem zaměstnancům Správy železnic za jejich ochotu a čas, který mi věnovali při zpracovávání této práce. Nakonec chci poděkovat také své rodině a přátelům za jejich neustálou podporu.

Anotace

Diplomová práce řeší problematiku work-life balance (WLB) ve vybraném subjektu. V prvních kapitolách jsou popsána teoretická východiska, na která navazuje praktická část. Práce se také zabývá problematikou společenské odpovědnosti firem, konfliktem rolí a generacemi z pohledu WLB. Dále se teoretická část věnuje opatřením na podporu harmonizace rodinného a pracovního života. Podrobněji jsou popsány především firemní opatření. Praktická část se nejprve zabývá charakteristikou vybraného subjektu, v další části je provedena analýza, díky které je možné identifikovat současné opatření pro podporu WLB, a také je provedena analýza nákladů společnosti konceptu harmonizace rodinného a pracovního života. Poslední, stěžejní část práce, se zabývá dotazníkovým šetřením, které se zaměřuje nejen na stávající rovnováhu zaměstnanců, ale i na současný stav nástrojů, které společnost zaměstnancům nabízí. V závěru práce jsou na základě zjištěných nedostatků navržena doporučení, která by mohla vést ke zlepšení situace.

Klíčová slova

Rovnováha pracovního a rodinného života, společenská odpovědnost firem, prorodinná opatření, práce z domova, flexibilní formy práce.

Annotation

Diploma thesis deals with the issue of work-life balance in a selected subject. In the first part of the diploma thesis there are described theoretical starting points, which are followed by the practical part. At the first place, this work deals with problematic of corporate social responsibility, concept work-life balance, role conflict and differences in generation. Furthermore, the theoretical part deals with work-life balance measures and more specifically describes corporate measures, which the practical part of the work is focused on. The practical part describes firstly the characteristics of selected subject, followed by analysis of the work-life balance measures and also analysis of company's cost for work-life balance. The last, pivotal part deals with a questionnaire survey, which focused current balance of employees and current state of work-life balance measures, that the company offers to employees. At the end of the work, there are recommendations, which can help situation on company.

Key words

Work-life balance, corporate social responsibility, work-life balance measures, homeoffice, flexible norm of work.

Obsah

SEZNAM OBRÁZKŮ	11
SEZNAM TABULEK	12
SEZNAM ZKRATEK.....	13
ÚVOD	14
1 SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM.....	16
1.1 DEFINICE SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI FIREM (CSR)	16
1.2 CÍLE A PRINCIPY CSR	17
1.3 OBLASTI SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI FIREM	18
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA K WORK-LIFE BALANCE.....	21
2.1 VYMEZENÍ POJMU WLB.....	21
2.2 ZAVÁDĚNÍ A PŘÍNOSY WLB.....	22
2.3 KONFLIKT ROLÍ	25
2.4 GENERACE NA TRHU PRÁCE.....	27
3 NÁSTROJE NA PODPORU WLB	32
3.1 LEGISLATIVNÍ NÁSTROJE	32
3.2 FIREMNÍ NÁSTROJE	34
3.2.1 <i>Flexibilní formy práce</i>	35
3.2.2 <i>Nástroje prorodinné politiky</i>	40
3.2.3 <i>Benefity a další opatření</i>	42
3.3 SOUKROMÁ OPATŘENÍ	43
4 SPRÁVA ŽELEZNIC, S. O.	45
4.1 ŽELEZNICE ČESKÉ REPUBLIKY	46
4.2 VNITŘNÍ PŘEDPISY.....	46
4.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	47
4.4 CENTRUM SDÍLENÝCH SLUŽEB.....	48
4.5 SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST SPRÁVY ŽELEZNIC.....	49
5 OPATŘENÍ ZAMĚSTNAVATELE NA PODPORU WLB	51
5.1 FLEXIBILNÍ FORMY PRÁCE.....	52
5.2 PÉČE O ZDRAVÍ	53
5.3 FINANČNÍ PODPORA ZAMĚSTNANCŮ	55
5.4 PODPORA ZAMĚSTNANCŮ A JEJICH RODIN	57

5.5	HMOTNÉ NÁSTROJE NA PODPORU WLB	63
6	NÁKLADY VYNALOŽENÉ NA WLB	64
6.1	OSOBNÍ NÁKLADY.....	64
6.2	FOND KULTURNÍCH I SOCIÁLNÍCH POTŘEB	66
6.2.1	<i>Tvorba fondu a použití prostředků</i>	<i>66</i>
6.2.2	<i>Hrazení nástrojů na podporu WLB z FKSP</i>	<i>67</i>
7	VÝZKUM WLB	69
7.1	PILOTNÍ VÝZKUM.....	69
7.2	ZÁKLADNÍ SOUBOR	70
7.3	SBĚR DAT	73
7.4	VÝSLEDKY VÝZKUMU	74
7.5	ZHODNOCENÍ A DOPORUČENÍ	85
7.5.1	<i>Zhodnocení výzkumných otázek.....</i>	<i>85</i>
7.5.2	<i>Doporučení pro zlepšení konceptu WLB</i>	<i>87</i>
7.5.3	<i>Ekonomické zhodnocení navrhovaných doporučení.....</i>	<i>88</i>
	ZÁVĚR	93
	ZDROJE.....	95
	PŘÍLOHA A.....	102
	PŘÍLOHA B.....	103

Seznam obrázků

Obrázek 1: Principy CSR	17
Obrázek 2: Oblasti CSR.....	20
Obrázek 3: Roční spotřeba dle generací.....	31
Obrázek 4: Využívání flexibilních forem práce v ČR (rok 2018)	36
Obrázek 5: Organizační struktura CSS	48
Obrázek 6: Schéma opatření pro podporu WLB	52
Obrázek 7: Vývoj počtu zaměstnanců od vzniku SŽ	65
Obrázek 8: Klasifikace zaměstnanců dle pohlaví.....	70
Obrázek 9: Klasifikace zaměstnanců dle věku	71
Obrázek 10: Klasifikace zaměstnanců dle počtu dětí žijících ve stejné domácnosti.....	72
Obrázek 11: Klasifikace zaměstnanců dle.....	72
Obrázek 12: Klasifikace zaměstnanců dle pracovní pozice.....	72
Obrázek 13: Doba zaměstnance strávená dotazníkovým šetřením	73
Obrázek 14: Průměrné časové rozložení dne zaměstnanců (v hodinách)	75
Obrázek 15: Současná rovnováha rodinného a pracovního života zaměstnanců ...	78
Obrázek 16: Důsledky nerovnováhy rodinného a pracovního života.....	79
Obrázek 17: Nejúčinnější opatření na podporu WLB.....	81
Obrázek 18: Nejčastěji využívané nástroje na podporu WLB.....	82
Obrázek 19: Využívání příspěvků z FKSP.....	83
Obrázek 20: Nástroje na podporu WLB, které by zaměstnanci uvítali.....	84

Seznam tabulek

Tabulka 1: Aktivita odpovědného chování dle oblasti působení	19
Tabulka 2: Hlavní znaky prací z domova.....	40
Tabulka 3: Měsíční příspěvky na důchodové spoření zaměstnanců dle kategorií	56
Tabulka 4: Prolongace 2020.....	59
Tabulka 5: Osobní náklady (v tis. Kč) a počet zaměstnanců 2019	65
Tabulka 6: Vybrané náklady WLB na jednoho zaměstnance	68
Tabulka 7: Hodinové rozložení dne - cesta do práce	75
Tabulka 8: Hodinové rozložení dne zaměstnanců - práce.....	76
Tabulka 9: Hodinové rozložení dne zaměstnanců - osobní záležitosti	77
Tabulka 10: Hodinové rozložení dne: spánek	77
Tabulka 11: Nástroje na podporu WLB, které by zaměstnanci využili (jiné).....	85
Tabulka 12: Náklady zaměstnance na Home-office	91
Tabulka 13: Finanční zhodnocení navrhovaných doporučení.....	92

Seznam zkratk

CSS	Centrum sdílených služeb
ČD, a. s.	České dráhy, akciová společnost
FIP	Sdružení pro mezinárodní jízdní výhody zaměstnanců železnic
FKSP	Fond kulturních i sociálních potřeb
GŘ	Generální ředitelství
HR	human resources (lidské zdroje)
HZS	hasičský záchranný sbor
OJ	organizační jednotka
OR	oblastní ředitelství
OSŽ	Odborové sdružení železničářů
PKS	Podniková kolektivní smlouva
SŽE	Správa železniční energetiky
WLB	harmonizace rodinného a pracovního života (work-life balance)

Úvod

Tématem této diplomové práce je work-life balance ve vybrané společnosti. Moderní doba s sebou přináší neustálé změny, a tak je harmonizace rodinného a pracovního života často zmiňovaným pojmem. Zavedení tohoto konceptu napomáhá lidem i firmám sladit jejich život v různých osobních rolích. Trh práce je v současnosti ve znamení nedostatečné nabídky faktorů práce, především se jedná o nedostatek kvalitních a kvalifikovaných zaměstnanců. Jednou z nabízených možností, jak tento problém řešit, je právě koncepce WLB.

Pro zpracování diplomové práce byla po průzkumu vybrána státní organizace, konkrétně se jedná o státní organizaci Správa železnic. Tento subjekt byl vybrán díky jeho velikosti a široké škále nabízených opatření na podporu harmonizace rodinného a pracovního života. Je zde také nutností zmínit, že tato firma byla zvolena především díky ochotě jejich zaměstnanců spolupracovat s autorkou této práce.

Cílem této diplomové práce je na základě posouzení work-life balance ve vybraném subjektu navrhnout opatření, která by mohla vést ke zlepšení stávající situace. Aby mohl být tento hlavní cíl práce naplněn, je nutné stanovit několik dílčích cílů. Prvním dílčím cílem je charakteristika subjektu a na základě teoretických znalostí následně posoudit jeho opatření pro podporu work-life balance. Druhým dílčím cílem je analýza nákladů vynaložených na work-life balance Správou železnic. Posledním dílčím cílem je analýza aktuální rovnováhy rodinného a pracovního života zaměstnanců a diagnostika jejich postoje k současným opatřením na podporu work-life balance.

Pro zajištění dosažení stanovených cílů diplomové práce budou použity určité vědecké metody. Pro dosažení prvního dílčího cíle práce bude použita metoda deskripce. Díky této metodě bude charakterizována státní organizace Správa železnic a její nabídka opatření na podporu harmonizace rodinného a pracovního života zaměstnanců. Tyto informace budou získávány na základě ústního rozhovoru s vedením společnosti a především z vnitřních předpisů Správy železnic, které jsou autorce poskytnuty. Druhý dílčí cíl bude naplněn pomocí analýzy nákladů společnosti. Tyto číselné hodnoty budou získávány především z výroční zprávy společnosti. Pro dosažení třetího cíle musí být použita metoda analýzy sběru dat a následná komparace. Tato data bude autorka zpracovávat sama na základě dotazníkového šetření.

Diplomová práce bude rozdělena do 7 základních segmentů, přičemž první tři kapitoly budou obsahovat teoretická východiska a zbylé čtyři kapitoly se budou zaměřovat na praktickou část práce. V první kapitole se bude práce věnovat okrajově společenské odpovědnosti firem, která je s konceptem work-life balance úzce spjata. V další části se práce bude zabývat úvodem do problematiky work-life balance. To zahrnuje pojem work-life balance, zavádění tohoto konceptu, konflikt rolí a vymezení generací na trhu práce. Ve třetím segmentu se bude práce věnovat konkrétním nástrojům na podporu harmonizace rodinného a osobního života. Práce se především zabývá firemními opatřeními, ale budou zde okrajově popsána i opatření legislativní a soukromá.

Čtvrtá kapitola se bude věnovat charakteristice organizace Správy železnic a její organizační jednotky Centrum sdílených služeb. V této části bude popsán také postoj podniku ke společenské odpovědnosti firem. Další kapitola bude obsahovat analýzu současných opatření na podporu WLB Správy železnic. V šesté kapitole budou rozebrány náklady, které organizace vynaložila na harmonizaci rodinného a pracovního života. Poslední, stěžejní kapitola bude pracovat s celým výzkumem. Bude zde popsán návrh výzkumu, provedení pilotního průzkumu v roce 2018 a následné shrnutí výsledků. Tato kapitola bude také obsahovat konečné shrnutí výsledků a navržených opatření, která by mohla vést ke zlepšení současné situace.

1 Společenská odpovědnost firem

Jaký je rozdíl mezi tím být „úspěšnou“ firmou a „společensky uznávanou“ firmou? Existuje mnoho společností, které jsou úspěšné, ale pro své okolí nejsou považovány za atraktivní. Odpověď na tuto otázku je jednoznačná. Pavlík a Belčík (2010, s. 18) ve své knize Společenská odpovědnost organizace dávají svým čtenářům jako příklad podnikatele Baťu a odpovídají na tuto otázku takto: *„Baťa byl zodpovědný ke svému okolí! Respektoval místo, kde podnikal, rozvíjel město, choval se ohleduplně k přírodě, stavěl byty a domy pro zaměstnance atd.“*. Z toho vyplývá, že společenská odpovědnost je velmi důležitý nástroj v podnikání.

Tato kapitola se zabývá problematikou společenské odpovědnosti firem. V první řadě se diplomová práce věnuje vysvětlením pojmu společenská odpovědnost firem (dále také CSR). Dále jsou zmapovány cíle a principy tohoto konceptu. Nakonec jsou zde stručně popsány hlavní sféry CSR.

1.1 Definice společenské odpovědnosti firem (CSR)

CSR – Corporate Social Responsibility je velmi rychle vyvíjejícím se odvětvím, které zasahuje do spousty oblastí, a tak zde existuje značná terminologická nejednotnost. Pro pojem CSR v současné době neexistuje jednotná definice. Dle Kunze (2012) je tato nejednotnost způsobená především tím, že koncept CSR je dobrovolný a nemá striktně vymezené hranice. Díky tomu zde nastává širší prostor k diskuzím a pochopení dané problematiky.

Většina definic pojmu CSR vyžaduje po podnicích, aby se chovala zodpovědně ke svým zaměstnancům, zákazníkům, dodavatelům, obyvatelům v okolí výkonu podnikání a životnímu prostředí. Odpovědné chování velmi ovlivňuje postavení firmy na trhu, schopnost konkurovat a v neposlední řadě také zisk. Společnosti by tedy měly zohledňovat zájmy a potřeby všech zainteresovaných skupin. (Pavlík, 2010)

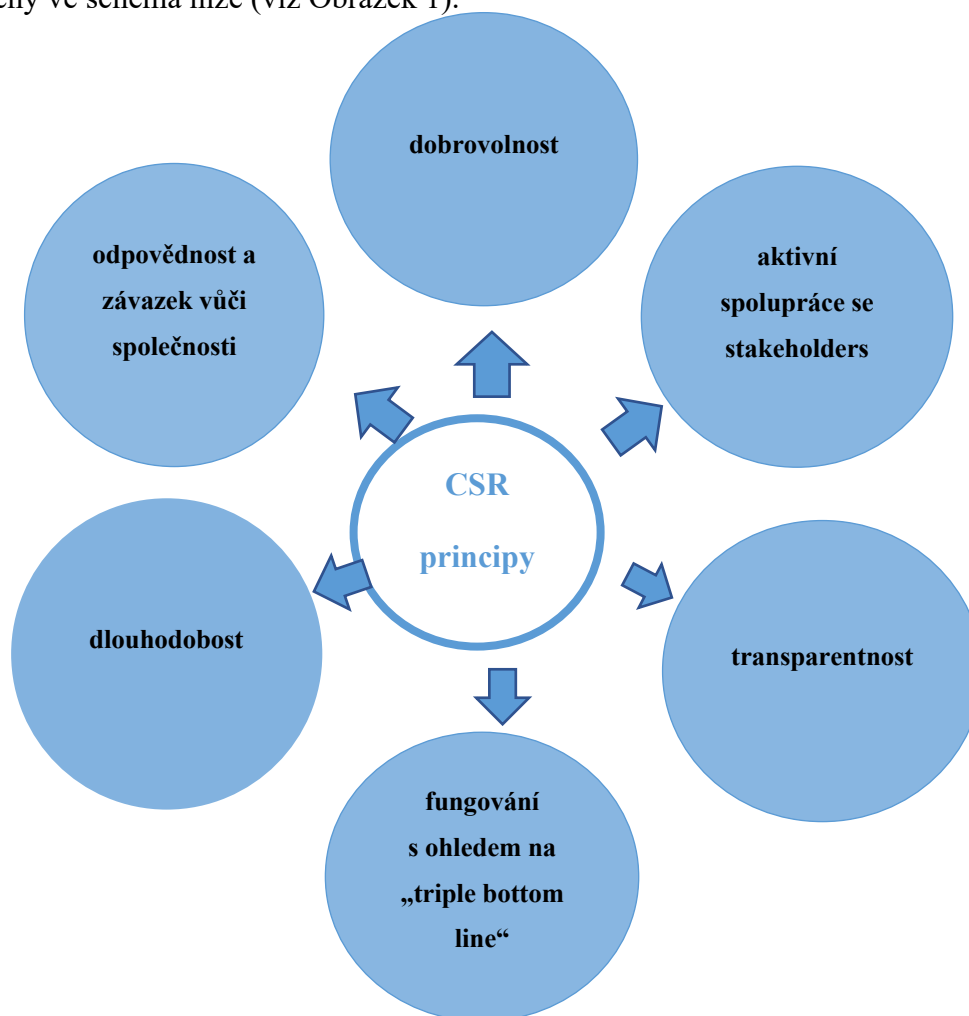
Většina českých odborných literatur odkazuje na pana Alexandra Dahlsruda (2008), který ve své práci „How Corporate Social Responsibility is Defined: A of 37 Definitions, Corporate Social Responsibility and Environmental Management“, analyzoval definice pro CSR a vymezil tak 5 základních dimenzí, kde se zkoumané definice nejvíce vyskytovaly.

Mezi tyto oblasti patří:

- ekonomická oblast,
- environmentální oblast,
- sociální oblast,
- stakeholder,
- dobrovolnost.

1.2 Cíle a principy CSR

Hlavní cíl společenské odpovědnosti firem lze jednoduše popsat jako dobrovolné integrování ekonomických, ekologických a sociálních hledisek do každodenních aktivit firmy a interakcí se stakeholdery. I přes nepřesnou a nejednotnou interpretaci společenské odpovědnosti firem, lze vymezit základní principy. Principy CSR jsou přehledně vymezeny ve schéma níže (viz Obrázek 1).



Obrázek 1: Principy CSR

Zdroj: vlastní zpracování dle (Kašparová 2013)

První charakteristikou CSR je dobrovolnost. Firmy, které jsou společensky odpovědné, samovolně provozují aktivity nad rámec jejich povinností, které jsou vymezeny legislativně. Společnostem tak tyto aktivity nenařizuje zákon (doposud), ale vytváří je z vlastního přesvědčení a zcela z vlastní vůle.

Dalším principem CSR je aktivní spolupráce se všemi zainteresovanými stranami. Tradiční povinností podniků je chovat se odpovědně vůči svým akcionářům. Tato zásada říká, že firma by měla být odpovědná i vůči ostatním stakeholderům – zaměstnancům, zákazníkům, dodavatelům a ostatním komunitám. Důležitá je také spolupráce s vládním a neziskovým sektorem. Účelem pro tuto spolupráci je především zlepšení života společnosti. Díky aktivní kooperaci podniku a stakeholderů nastává „win-win“ situace (obě strany vítězí – těží ze situace). Tento stav je však možný pouze za předpokladu, že se odpovědně budou chovat i stakeholdeři. (Kunz, 2012)

Dle Kašparové (2013) je CSR zahrnuto do dlouhodobých hodnot podniku. Koncept společenské odpovědnosti firmy by se měl stát součástí strategického plánování, kontrol a hodnocení. Tento princip říká, že společenské firmy se nezaměřují na krátkodobé ekonomické cíle, ale jejich zájem se soustředí na cíle dlouhodobé a trvalou udržitelnost.

Dalším principem CSR je fungování firmy s ohledem na „triple bottom line“. Společenská odpovědnost stojí na třech základních pilířích – ekonomickém, sociálním a environmentálním. Tato zásada tedy říká, že by se společensky odpovědný podnik neměl soustředit pouze na zisk a ekonomické ukazatele, ale i na sociální a ekologickou oblast. Firma je totiž svého okolí součástí a měla by mu být nápomocná.

Odpovědnost a závazek vůči společnosti je princip, který říká, že odpovědný podnik pracuje ve prospěch společnosti. Projevují zájem o dění v jeho okolí a snaží se o minimalizaci ekonomických, sociálních a environmentálních rizik. V jiném případě hledá firma trvale udržitelné řešení problémů v těchto oblastech. Princip transparentnosti je postaven na předpokladu, že podnik umožní svým stakeholderům přístup k informacím. (Kašparová, 2013; Kunz, 2012)

1.3 Oblasti společenské odpovědnosti firem

Jak již bylo výše uvedeno, v odborné literatuře jsou oblasti společenské odpovědnosti firem vymezeny tzv. „triple bottom line“ – v českém jazyce „trojí základ podnikání“.

Základní myšlenkou tohoto podnikání je, že se podnik neorientuje pouze na svou ekonomickou oblast, ale soustředí se také na ostatní aspekty v sociální a ekologické oblasti. CSR je založeno na třech základních pilířích, tyto sféry mohou být také označovány jako 3P – profit (zisk), people (lidé), planet (planeta). První pilíř tedy představuje ekonomickou odpovědnost podniku, druhý pilíř sociální odpovědnost a poslední environmentální odpovědnost společnosti.

Ekonomická sféra společenské odpovědnosti firem je založena na transparentním podnikání, uplatňování konceptu dobrého řízení a v rozvíjení vztahů k stakeholderům. Sociální pilíř je založen na odpovědném chování vůči zaměstnancům a okolí. Poslední oblast se snaží o minimalizaci negativních dopadů na životní prostředí. V Tabulce 1 je možné vidět další aktivity odpovědného chování firmy v oblasti ekonomické, sociální a ekologické. (Tetřevová, 2017)

Tabulka 1: Aktivity odpovědného chování dle oblasti působení

Ekonomická rovina CSR	Sociální rovina CSR	Ekologická rovina CSR
Nepřijetí korupce	Dobrovolnictví	Ekologická výroba
Transparentnost	Zdraví a bezpečnost zaměstnanců	Ochrana přírodních zdrojů
Ochrana duševního vlastnictví	Vzdělání a rekvalifikace zaměstnanců	Investice do ekologických technologií
Dobré vztahy s investory	Zaměstnání minoritních a ohrožených skupin obyvatelstva	Recyklace
Dobré dodavatelско-odběratelské vztahy	Rovnoprávnost žen a mužů	Úspora energie
Dobré vztahy se zákazníky	Nepřijetí dětské práce	-
Kvalita a bezpečnost produktů/služeb	Dodržení lidských práv	-
Principy dobrého řízení firmy	Firemní filantropie	-

Zdroje: Vlastní zpracování dle (Kolektiv autorů, 2005)

Dle Steneirové (2008) lze také odpovědné chování rozdělit do 4 oblastí (viz Obrázek 2). Mezi tyto čtyři sféry je možné zařadit - trh (ekonomická odpovědnost), pracovní prostředí (sociální odpovědnost vůči zaměstnancům), místní komunita (sociální odpovědnost vůči okolí) a životní prostředí (environmentální odpovědnost).

Steinerová (2008) v tomto konceptu rozdělila sociální oblast z původní „triple bottom line“ na zaměstnance a okolní skupiny. Lze říct, že zaměstnanci jsou značně závislí na podniku a také dlouhodobý úspěch firmy závisí na kvalitě těchto zaměstnanců. Jedná se o velice důležité odvětví.



Obrázek 2: Oblasti CSR

Zdroj: (Steinerová, 2008)

Dalším alternativním pohledem na oblast společenské odpovědnosti je „Carrollova pyramida“. Tato pyramida rozlišuje čtyři oblasti:

- ekonomickou odpovědnost,
- právní odpovědnost,
- etickou odpovědnost,
- filantropickou odpovědnost.

Ekonomická odpovědnost představuje poskytování výrobků a služeb za účelem zisku. Právní odpovědností se myslí respektování veškerých zákonů, právních norem a dalších regulačních opatření. Etická odpovědnost obsahuje aktivity, které firma provozuje nad rámec zákona. Tyto aktivity jsou od podniku očekávány s ohledem na etické normy a morálku. Filantropická odpovědnost zahrnuje aktivity, které jsou nad rámec zákona i etické normy. Jedná se například o dárcovství. (Tetřevová, 2017)

2 Teoretická východiska k work-life balance

Cílem této diplomové práce je posouzení harmonizace rodinného a pracovního života ve státní organizaci Správa železnic a následné navrhnutí opatření pro zlepšení tohoto konceptu. Aby bylo možné tento cíl naplnit, je třeba znát všechna teoretická východiska k této problematice. Tato kapitola obsahuje vymezení pojmu work-life balance, zmapování problematiky konfliktu rolí a generací na trhu práce. V další části této kapitoly jsou popsány nástroje na podporu harmonizace rodinného a pracovního života.

2.1 Vymezení pojmu WLB

Pojem work-life balance je překládán do českého jazyka jako „harmonizace rodinného a pracovního života“ a v posledním období je o tuto problematiku zvýšený zájem. Nezisková organizace Unicef (2020) ve své knize, která se zabývá touto problematikou, nazývá tento pojem také „family-friendly policy“, v českém jazyce „rodinná politika“. Tyto dva pojmy jsou v odborné literatuře používány jako synonyma, avšak je možné se také setkat s pojmy „family friendly employer“ nebo „family friendly workplace“. Kociánová (2012) však patrný rozdíl mezi pojmy uvádí. Family friendly politika je z hlediska obsahového zaměření užší než work-life balance a dá se říct, že je spíše jeho součástí.

Junová (2012) hodnotí pojem work-life balance negativně. Přesný překlad totiž vyjadřuje na jedné straně život a na druhé práci. Je ale nutné podotknout, že práce je součástí života, a proto nelze jednoznačně oddělit práci. Nejvhodnějším pojmem se zdá být „work-life integration“. Integrace – propojení, sblížování, splynutí je příhodnější označení této problematiky. Název totiž nestaví tyto dva pojmy proti sobě, ale naopak vyjadřuje jejich propojitelnost. V českém jazyce lze tento název nejlépe říct jako „slučitelnost/provázanost pracovního a soukromého života“. Tento pojem je však velice málo používán.

Dle Horváthové (2016) je nutné WLB pojmut v širším kontextu. Lze ho definovat pomocí čtyř faktorů:

- příznivé a podporující okolí – styl vedení, kolektiv pracovníků, efektivní řešení problémů na pracovišti,
- uznání potřeb životního cyklu – osobní zájmy, rodina,
- jistota příjmu – zaměstnání, zakázky,
- sociální pomoc a podpora – podpora pracovníků, příspěvky, výpůjčky.

Work-life balance je velmi moderní trend v oblasti podnikového řízení. V současnosti se jedná o průřezové téma, které musí podnik zohledňovat nejen v rámci personální politiky, ale i ostatních podnikových politik (finanční, inovační, organizační politika a další). WLB problematika se týká všech zaměstnanců, i když je pozornost nejvíce směřována na ženy (matky). (Kašparová, 2013)

WLB tedy vyjadřuje snahu zaměstnance dopracovat se uspokojivé rovnováhy mezi aktivitami v zaměstnání a mimo něj. Díky této rovnováze zaměstnanec splní nároky, které jsou na něj kladené a může tak uspokojit své a zaměstnavatelovy potřeby. Protože jsou lidé nejvzácnější kapitál pro firmy, je nutné jim tedy připravit pracovní podmínky takové, aby byly co největším přínosem. Mnoho lidí tráví v práci podstatnou část svého času, zároveň mají mimopracovní zájmy a povinnosti. Pokud zaměstnanci zaměstnavatel umožní sladění těchto dvou dimenzí, vytvoří mu velmi motivující pracovní prostředí, ve kterém bude zaměstnanec efektivně a rád pracovat. (Armstrong, 2015; Boháčová, 2012)

Koncept rovnováhy pracovního a rodinného života byl definován a stal se klíčovým na konci 20. století. Pro lidstvo však tato problematika existuje déle. V 19. století vznikla myšlenka, že by bylo vhodné omezit množství času stráveného v práci, kdy ve výrobním zákonu byla časově omezena práce žen a dětí. V roce 1938 byla stanovena pracovní týdenní doba na 44 hodin za předpokladu, že odborníci (například lékaři) budou v neustálé pohotovosti. Work-life balance se dostal opět do popředí v 80. letech, kdy probíhalo hnutí za osvobození žen. Nejpopulárnějším opatřením pro ženy byl flexibilní pracovní režim a mateřská dovolená. Koncept byl zpočátku určen pouze pro ženy. Brzy poté bylo WLB rozšířeno tak, aby zahrnovalo muže i ženy. Dnes je WLB rozhodujícím faktorem při výběru pracovních míst. (Gokhroo, 2019)

2.2 Zavádění a přínosy WLB

Otázkou je, proč se problematika WLB dostává do popředí zájmů? Gillernová (2011) ve své knize uvádí tři hlavní důvody vzniku této problematiky. Prvním faktorem, který zapříčinil důležitost harmonizace rodinného a pracovního života je změna v demografických trendech. Jedná se především o snižující se porodnost a tím možný nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců. Dalším důležitým faktorem je rozvoj technologií. Díky tlaku na rychlost poskytování a kvalitu služeb, vzniká potřeba

konstantní dostupnosti pracovní síly a její flexibility. S obavou o své pracovní místo poté zaměstnanci dávají přednost práci před osobním životem, a to vede ke stresu. Tyto dva faktory vedou k nárůstu pracovní nespokojenosti a celkovému snížení životní pohody.

Třetí příčinou je změna v hodnotách, zejména v nejrozvinutějších státech Evropy. Mezi tyto země lze zařadit i Českou republiku. V případě, že je zaměstnanost vysoká a platy nadprůměrné, začnou lidé klást větší důraz na nemateriální hodnoty. Lidé začnou volit taková zaměstnání, která jim budou napomáhat naplňovat jejich potřeby. Ve státech, kde je naopak vysoká nezaměstnanost, je přední údržet si pracovní místo a WLB problematika není prioritou.

Gillernová (2011) tvrdí, že v kontextu WLB obsahuje Česká republika prvky sociálně demokratického systému a znaky konzervativního režimu. Je možné i vytvořit novou skupinu, kam budou zařazeny bývalé socialistické země. Společnými znaky těchto států je poskytování dlouhé rodičovské dovolené, nevyužívání jiných forem práce a pokles institucionální pomoci v péči o děti.

Zavádění je obecně chápáno jako úspěšné v případě, že ho subjekt pojme jako proces řízení změny. Nejdůležitější je tedy zhodnotit možnosti – pravděpodobnost dokončení celého procesu. Opatření lze zavádět třemi způsoby:

- Spontánně – nahodile dle potřeby (příklad: zraní se specialista, zaměstnavatel mu umožní práci z domova, protože by ho těžko nahrazoval), tento model může být funkční pouze, jestliže vládne ve firmě pozitivní kultura a každý má podobné možnosti.
- Postupně – dílčí kroky (příklad: HR specialista se zajímá o WLB, snaží se postupně prosadit různá opatření).
- Cílenou změnou – proaktivní přístup (příklad: HR sleduje dění v problematice WLB, její trendy a vytváří dlouhodobou strategii podniku v této oblasti). Vše musí být zkontrolováno napříč celou organizací. (Junová, 2012)

Zavádění prorodinných opatření stojí především na kvalitním managementu změn podniku. Prvním krokem zavádění je příprava a projektový záměr. Příprava zahrnuje zhodnocení současné situace v podniku. Nezbytné je také vytvořit si pracovní skupinu a projektový záměr. Dalším krokem je příprava dat. Pro získání podpory je třeba připravit projekt, kde budou zpracovány přínosy zavedených opatření pro zaměstnavatele i zaměstnance. Projekt by měl dále obsahovat způsob komunikace nově vzniklých změn a

odpovědnost za celý proces. Po zpracování projektu je třeba získat podporu vedení pro změnu. Je třeba vysvětlit, že se jedná o naléhavou změnu, kterou podnik potřebuje, aby v konkurenčním boji udržela krok a představit veškeré přínosy pro obě strany. (Boháčová, 2012)

Aby bylo možné správně zavést opatření WLB a následně jeho implementaci zhodnotit, je důležité stanovit náklady a výnosy. Náklady by měly zahrnovat přímé i nepřímé náklady související se zaváděním opatření. Zejména sem patří náklady na práci z domova, na programy, analýzu potřeb nebo firemní zařízení péči o děti atd.. Výnosy poté představují úspory vyplývající z nižší fluktuace zaměstnanců. Mohou to být také ale zisky tvořené rychlejší produktivitou zaměstnanců. (Boháčová, 2012)

Před zahájením samotného zkušebního provozu je důležité neopomenout komunikaci. Je důležité zvolit správnou formu komunikace a její načasování. V případě zvolení špatné strategie, může dojít k tomu, že zaměstnanci nebudou mít dostatečné povědomí o nově vzniklých opatřeních pro podporu harmonizace rodinného a pracovního života. Junová (2012) doporučuje, aby přehled opatření byl přehledný, rozdělený do několika skupin. Před ostrým zavedením je nutné spustit zkušební provoz. V průběhu pilotního provozu je nutné sledovat nedostatky a snažit se je minimalizovat. Výsledky tohoto průzkumu lze využít pro podporu dalších změn (například: zavedení změny do ostatních jednotek, či celé organizace). (Boháčová, 2012).

Když se mluví o zavádění opatření pro podporu sladění rodinného a pracovního života, často si lidé myslí, že tato politika přináší výhody pouze zaměstnancům. Je nutné říct, že existuje spousta přínosů pro zaměstnavatele. Kunz (2012) uvádí tyto:

- udržení kvalitních zaměstnanců a snížení fluktuace,
- zvýšení motivace a pracovní produktivity – roste výkonnost, spolehlivost, zodpovědnost zaměstnanců,
- nepřímá reklama – lepší pozice zaměstnavatele na trhu,
- snížení nákladů – menší náklady na nábor nových pracovníků,
- větší možnosti při získávání nových zaměstnanců – větší atraktivita pracovního místa, lepší výběr.

Mezi hlavní přínosy, které vyvolá zavedení opatření na podporu harmonizace rodinného a pracovního života pro zaměstnance, dle Kunze (2012) patří:

- zkvalitnění podmínek výkonu práce,
- snížení stresu,
- vyšší spokojenosti zaměstnanců,
- zvýšení kvality osobního života zaměstnanců.

Není vždy možné oddělit přínosy pro zaměstnance a zaměstnavatele. Díky rostoucímu zájmu o problematiku WLB je také zdůrazňován význam pro společnost a ekonomiku. Kunz (2012) rozdělil opatření na podporu na ekonomické a mimoekonomické. Mezi ekonomické lze zařadit úspory nákladů nebo výkonnost podniku. Mimoekonomické se odráží ve spokojenosti, loajalitě nebo motivovanosti zaměstnance.

Mezi další přínosy, které uvádí Gillernová (2011), patří prevence ztráty klíčových zaměstnanců, kteří by mohli odejít ke konkurenční společnosti, která problematiku harmonizace rodinného a pracovního života vnímá a řeší. Junová (2012) zase uvádí motivaci zaměstnanců a zlepšení služeb zákazníkům. Také tvrdí, že spokojený zaměstnanec je sám o sobě chodící reklama, negativní zaměstnanec zas může velmi negativně ovlivnit image celé firmy.

2.3 Konflikt rolí

Konflikt rolí je jednou z nejčastěji řešených oblastí v problematice work-life balance. Tento konflikt nastává v okamžiku střetu sociálních pozic, které nejsou slučitelné. Když se člověk snaží naplňovat jednu roli, může přímo narušovat roli, která je spojována s jiným statutem. Lze uvést příklad top manažera, který může narážet na konflikt v roli otce a manžela. Sillamy (2001) v Psychologickém slovníku tvrdí, že jedním z nejznámějších konfliktů dochází právě v případě vysoce postavených pracovníků. V tomto případě dochází ke konfliktu rolí v rámci systému nadřazenosti a podřízenosti.

Omar (2015) říká, že ke konfliktu rolí dochází v případě, že zaměstnanec pracuje v nevhodných podmínkách – je nespokojený. Existují čtyři kategorie konfliktu rolí:

- konflikt rolí osoby, ke kterému dochází v případě, že jeho přidělená role není kompatibilní s jeho osobními, vrozenými charakteristikami (příklad: introvert a tichý člověk pracuje v call centru a nabízí lidem služby),

- konflikt uvnitř role vzniká v případě, že různí lidé vysílají vůči nositeli této role různá očekávání a tato očekávání jsou nekompatibilní (příklad: management a podřízení vůči mistrovi),
- konflikt mezi rolemi a tyto role jsou nesourodé a nekompatibilní (příklad: zaměstnanec má uvnitř firmy dvě role, které nejdou sloučit),
- konflikt uvnitř role, kde jsou schopnosti a znalosti zaměstnance v rozporu s očekáváním na roli.

Dopad, který vyplývá z konfliktu rolí, je především stres. Stresem jsou dále vyvolány další negativní dopady jak na zaměstnance, tak i zaměstnavatele. U zaměstnance, který je přetížen a nespokojen roste riziko výskytu pracovních úrazů a chybovosti. Stres tedy přináší negativa nejen pro zaměstnance, ale i pro zaměstnavatele, kterému by mohli potenciálně růst náklady spojené s fluktuací zaměstnanců. (Horváthová, 2016) Kociánová (2012) uvádí další možné důsledky konfliktu rolí. Důsledkem může být přepracování díky nadměrné době strávené v práci, extrémní stres, konflikty na pracovišti, konflikty v osobním životě (s partnery, přáteli...) nebo syndrom vyhoření.

V odborné literatuře je také možnost setkat se s pojmem „work-family conflict“, v českém překladu se jedná o konflikty mezi rolí pracovní a rodinnou. Vzniká ze souběžných tlaků z dimenze práce a rodiny, které jsou neslučitelné. (Baltes, 2009) Ke vzniku pracovní rodinného konfliktu přispívá několik faktorů. Mezi proměnné na straně práce, které vedou ke vzniku pracovní rodinného konfliktu, patří dlouhá pracovní doba, časté přesčas, práce o víkend, směnný provoz nebo náročnost práce. Dále to mohou být například nejasnost pracovních úkolů, špatné rozvržení práce nebo nepřátelské pracovní prostředí. Proměnné, které jsou na straně rodinné (osobní) jsou spjaté s povinnostmi a závazky mimo pracovní prostředí. Lze sem zařadit počet dětí a jejich věk, odpovědnost za péči o domácnost, partnerovu pracovní dobu, studium apod. (Gillernová, 2011)

Baltes (2009) uvádí dvě hlavní teorie, které vysvětlují příčiny konfliktu mezi prací a rodinou. První je teorie nedostatku, která předpokládá, že osobní zdroje času, energie a pozornosti jsou omezené. Také tato teorie tvrdí, že větší oddanost jedné roli způsobí menší oddanost roli druhé. Jednoduše lze říci, že zaměstnanci, který pracuje často přesčas nebo má dvě zaměstnání, z jeho omezeného času již tolik nezbyde na osobní život. Druhá je teorie konfliktu, která říká, že pracovní a rodinná oblast je natolik odlišná, že nemohou být slučitelné. Kombinací těchto dvou teorií může dojít k situaci, kdy bude člověk v jedné

oblasti (pracovní) vystaven extrémnímu stresu a tím nebude moct uspokojit potřeby druhé oblasti (rodinná, osobní). V tomto případě vzniká konflikt mezi prací a rodinou.

Dle Gillernové (2011) je důležité zmínit, že vše závisí na individuálních faktorech daného člověka. Existují zaměstnanci, kteří považují za harmonický stav, když věnuje oběma oblastem stejné množství času. Pro jiné je zase optimální, když věnuje více času rodině nebo naopak. Harmonizace rodinného a pracovního života je tedy subjektivní pocit každého jedince. Objektivním faktorem je čas, který je věnován určitým oblastem.

Plamínek (2008) rozčlenil běžný týden do čtyř základních oblastí:

- zaměstnání,
- věnování se rodině,
- osobní čas,
- klidový čas (spánek).

Dále Plamínek (2008) doplnil i optimální časové rozčlenění týdne. Čas v zaměstnání by měl představovat 25 % z týdenního časového fondu. Čas věnovaný rodině by měl být optimálně také 25 %. Osobnímu času by měl člověk věnovat 17 % týdne a klidovému času, který zahrnuje i spánek, optimálně 33 %. Tato teorie tvrdí, že člověk by se měl ideálně zabývat prací pouze 25 % a zbylých 75 % představuje osobní oblast.

2.4 Generace na trhu práce

Kvůli postupným změnám na trhu práce a celkovému vývoji, který samozřejmě zasahuje i do rodinného života, se problematika sladování rodinného a pracovního života stala aktuálním tématem. Jednou z největších výzev pro zaměstnavatele v současnosti a nadcházejících letech bude nastavení podmínek na pracovištích, benefitů a celkového přístupu tak, aby byli schopni reagovat na požadavky nastupujícím generacím Y a Z. Příslušníci jednotlivých generací, vyrůstající v odlišných podmínkách, mající odlišné názory a zkušenosti. Vzhledem k tomu, že se na pracovišti setkávají i různé generace, je nezbytné, aby zaměstnavatel o těchto odlišnostech věděl a mohl se na ně připravit. Podle odborné literatury rozlišujeme generaci baby boomers, X, Y a Z. Tyto generace a jejich charakteristické rysy jsou níže popsány. Zde je nutné podotknout, že se časové údaje v literaturách často velmi liší. (Van, 2011)

Web AKsen uvádí navíc generaci s názvem „**Tichá generace**“. Mělo by se jednat o jedince narozené v letech 1925 – 1945. Tedy by se mělo jednat o lidi, kteří se narodili během válečného období. Tichá generace má další název, a to „Děti velké deprese“. Byla to velmi přizpůsobivá generace, byl uznáván tradiční rodinný model – muž chodí do práce, žena je v domácnosti a pečuje o děti. V profesním životě bylo cílem této generace strávit celý život v jednom, stabilním zaměstnání. (Střet generací v ČR a jejich charakteristika, 2014)

Generace baby boomers, dle odborné literatury, je nejstarší generace v České republice na trhu práce. Byla ovlivněna především politickým vývojem země. Jedná se o jedince narozené po druhé světové válce, přesněji v období mezi lety 1946 – 1964. Této generaci se přezdívalo „šťastná generace“. V toto období se narodilo kolem 1 bilionu dětí a tím se stala tato generace tou nejpočetnější skupinou. (Kutlak, 2018) Díky této skutečnosti získala název baby boomers. Tento název pochází z USA, kde se rapidně zvýšila porodnost po konci války. Lze předpokládat, že během války žily páry v nejistotě, a tak manželství i početí dítěte odkládaly. (Jandourek, 2007)

I tato generace byla zaměřena na tradiční, konzervativní model rodiny. Co se týče mužů, lze je charakterizovat jako pracovníky velmi loajální a pracovití, kteří touží především po materiálních hodnotách, jako plat, stravování apod. Postupně se v této generaci začali objevovat první konflikty mezi pracovní a rodinnou rolí. Bylo to zapříčiněno postupným nástupem žen do práce. Základním mottem této generace bylo „*Život je práce*“. Van (2011) tvrdí, že prioritou baby boomers jsou pracovní aktivity, ne ty osobní. Zástupci této skupiny tedy nekladou příliš velký důraz na problematiku sladování osobního a rodinného života. (Kutlak, 2018).

Další charakteristikou této generace jsou peníze. Peníze jsou pro ně velmi důležité a slouží jim jako prostředky získávání respektu a postavení. Odborníci se také obávali, že tato skupina Baby boomers ve 21. století velmi zatíží sociální systémy všech zemí. Nejstarším příslušníkům Baby boomers je v současnosti 75 let a nejmladším 57. Lze tedy říct, že část jedinců z této generace je ještě stále ekonomicky aktivní. (Van, 2011)

Další v pořadí je **generace X**, neboli „generace Husákových dětí“. Husákovy děti mají zkušenosti se socialismem a „divokými“ devadesátými lety. Lze sem zařadit jedince, kteří se narodili 1965 – 1979. Generace X může být nazývána také jako „Baby buster“ nebo „Slackers“, v překladu „generace lenochů“. Generace X již byla vychována se zkušeností

odklonu od modelu tradiční rodiny. Vzniká tedy spousta domácností jedné osoby a neúplné rodiny. V této době roste rozvodovost a klesá porodnost. Muž se však stále považuje za hlavu rodiny a žena jako pečovatelka. (Van, 2011)

Práce je pro generaci X důležitá a chtějí si jí udržet, často se stává, že má člověk pouze jedno zaměstnání za celý život. Odvádí práci velmi dobře a jsou zvyklí pracovat od brzkých ranních hodin. Zaměstnání je pro zaměstnance důležité, ale na rozdíl od Baby boomers začínají mít snahu o sladění pracovního a rodinného života. (Horváthová, 2016) Generace X zakládají rodiny v pozdějším věku. Tuto skutečnost lze vysvětlit tím, že pád komunistického režimu zapříčinil upřednostňování osobní svobody (například cestování).

Příslušníci generace X se narodili do období rozmachu nových technologií. Lze u nich tedy předpokládat, že do jejich života neodmyslitelně patří osobní počítač, telefon, laptop či internet. Je však nutné říci, že s moderní technologií se natolik neztotožňují. Další charakteristikou generace X je pozdější dálkové studium v dospělosti či různé rekvalifikační kurzy. (Lippincott, 1998)

Berg (2020) tvrdí, že nejdůležitější hodnotou pro generaci X je vydělávat peníze. Přesčasý berou jako naprosto běžnou věc a nepotřebují za to být nějak odměněni. Jsou velmi loajální své firmě a tvrdě pracují. Trpí však pocitem viny vůči své rodině a především dětem. Lépe se přizpůsobují změnám než předchozí generace.

Generace Y je známá také pod názvy „Millennials“ nebo „Generation next“. Patří sem lidé, kteří se narodili v letech 1980 – 1994. Označení miléniová vznikla díky tomu, že zástupci této generace se začleňují do pracovního procesu až v novém miléniu. Jsou považováni za první globální a technologicky známou generaci a je pro ně klíčové slovo „online“. (Kotler, 2013)

Miléniové jsou považováni za velmi netrpělivé a náročné lidi. Zástupci této generace upustili od modelu tradiční rodiny a mladé ženy jsou na rozdíl od předchozích generací ekonomicky nezávislé a velmi orientované na kariéru. Lidé jsou již více zvyklí na rozdíly v rodinách – domácnostech. Tato generace se již plně snaží harmonizovat svůj rodinný a pracovní život, a tak jsou pro ně podmínky od zaměstnavatele většinou rozhodující. Generace Y vyrůstala obklopena moderními technologiemi. (Van, 2011)

Flodrová (2011) tvrdí, že základní charakteristika generace Y je permanentní online přítomnost. Jsou orientovaní spíše na přítomnost a plánování pro ně není prioritou. Na prvním místě je pro ně rodina a přátelé. Tato generace ráda cestuje, ale nejvíce výrazný

zájem o dlouhodobé pobyty v zahraničí. Web Forbes uvádí, že mileniálové mají jako jednu z priorit vydělávání peněz. Rozdílem však je, že generace Y vydělává, aby si mohla užívat. Chtějí především peníze, jistotu a volný čas. Další charakteristikou je, že se nebojí střídát zaměstnání, aby se mohli dál rozvíjet a byli spokojenější. Typickým pro tuto generaci je také fakt, že když nejsou spokojeni v zaměstnání, velmi často si založí živnostenský list a podnikají. (Černohlávková, 2019)

Další nastupující skupinou na trh práce je **generace Z**. Do této generace lze zařadit jedince narozené mezi lety 1995 – 2012. Nejstarším z nich je 25 let a nejmladším 9 let. Název Z je pouze orientační, protože je tato generace příliš mladá, aby bylo možné sjednotit jejich charakteristiky. Lze se také setkat s názvy „Generace K“ nebo „Generace C“. Stejně jako generace Y jsou to lidé, kteří v online světě vyrůstali a moderní technologie jim slouží jako pomůcky v každodenních aktivitách. Často je možné se setkat s tím, že lidé tyto dvě generace nerozlišují a tím se dopouštějí velké chyby. (Van, 2011)

Jsou to dvě zcela odlišné generace. Generace Y a Z vyrostli se dvěma odlišnými přístupy k výchově, a to ovlivňuje, jak se staví k problémům – jak osobním, tak pracovním. Tito jedinci jsou velmi formováni krizí. Narodili se do klimatické krize, terorismu, vzestupu střelby ve školách apod. Tyto události nepochybně učinily tuto generaci opatrnější a pragmatičtější, ale díky těmto událostem byla také stvořena generace s inspirací změnit svět. (Sladek, 2018)

Dle Sladka (2018) je největším rozdílem tedy to, že generace Y jsou optimisti, zatímco Z jsou realisti. Dalším zajímavým rozdílem mezi Y a Z je, že mileniálové údajně dostaly nástroj k úspěchu, zatímco generace Z si musí úspěch vybudovat sama. V literatuře se nachází také názor, že generace Y jsou týmoví hráči, zatímco generace Z jsou individualisté. Sladek tuto skutečnost vysvětluje tím, že mileniálové byli vychováni tak, že je dobré být týmový hráč, protože pokud každý tvrdě pracuje, může každý vyhrát. Většina rodičů generace Z byla ale svědkem ekonomické krize, takže začali generaci Z učit soutěžit, protože vyhrát mohou jen ti nejlepší.

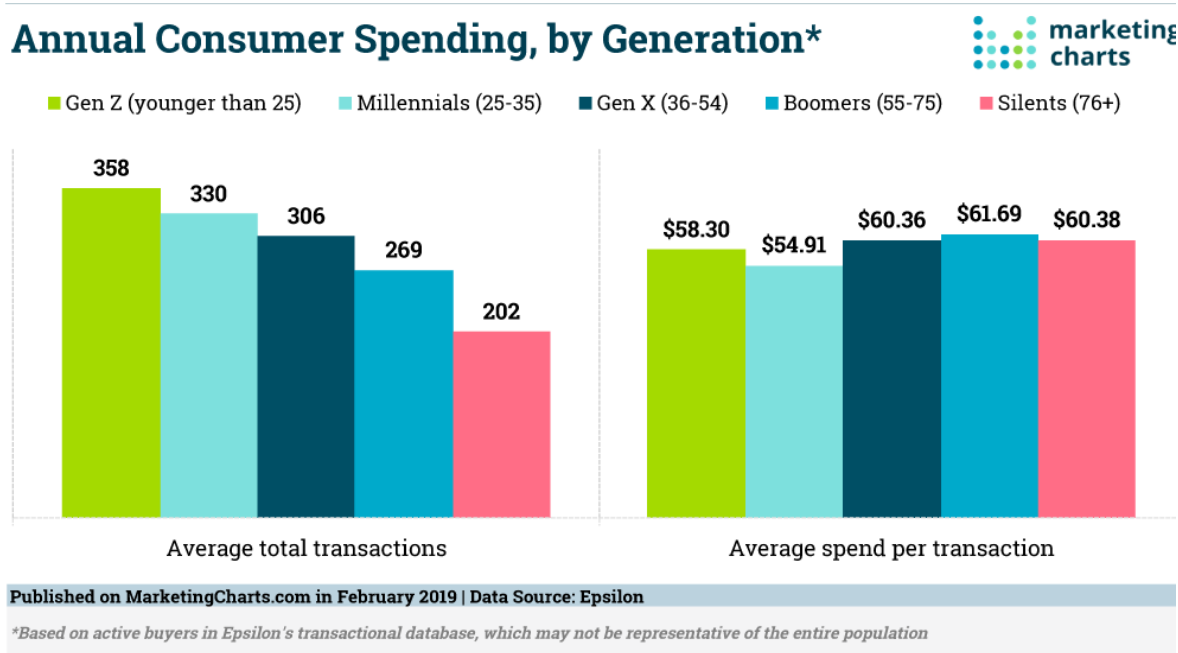
Web Forbes dále tvrdí, že se jedná o nejspokojenější generaci ze všech. Mít opravdové přátele a zažít hodně zážitků, to jsou životní hodnoty generace Z. Jsou zvyklí jíst zdravě a vybírají si kvalitní potraviny. Jedná se také o generaci, která upřednostňuje samostudium a práci z domova. Zajímavostí je, že nepotřebují vlastnit spoustu věcí. Vystačí si se svým smartphonem a batohem. Nejsou příliš materialistická generace, jsou však ochotni zaplatit

za luxusnější služby (předplatné streamovacích služeb, taxi služby, placené aplikace...). (Černohlávková, 2019)

Marketingoví odborníci věnovali spoustu času a pozornosti generacím Y a Z. Snažili se správně zacílit na mladé lidi. Toto úsilí je oprávněné, protože se domnívají, že existuje generace, která by měla utratit mnohem více peněz, než kdokoli předtím.

Na Obrázku 3 je možné vidět graf, který popisuje průměrný počet transakcí dle generací a vedle lze vidět průměrný počet utracených peněz ročně. Baby boomers utratí ročně celkem 548,1 miliard dolarů, generace X 357 miliard dolarů, Mileniálové 322,5 miliard ročně a tichá generace 162,9 miliard dolarů. Lze předpokládat, že zatímco mají starší generace větší příjmy, mladší generace se nestydí utrácet.

Na grafu lze vidět, že generace Z má největší počet platebních transakcí. Starší generace jako Tichá generace, mají nízký počet platebních transakcí, ale za každou transakci utratí více. (Marketing charts, 2019)



Obrázek 3: Roční spotřeba dle generací
Zdroj: (Marketing charts, 2019)

3 Nástroje na podporu WLB

Tato kapitola se věnuje nástrojům a opatřením na podporu harmonizace rodinného a pracovního života. Zaměstnanec může využít z řady různých nástrojů. Pro účely této diplomové práce byly tyto nástroje rozřazeny do tří skupin:

- legislativní nástroje: v tomto případě stát nabízí lidem pomoc, aby jejich sladění rodinného a pracovního života bylo efektivní,
- firemní nástroje: opatření na podporu harmonizace rodinného a pracovního života poskytnuté zaměstnavatelem zaměstnanci,
- soukromé nástroje: lidé si sami zajišťují tyto nástroje, aby vyharmonizovali svůj rodinný a pracovní život.

3.1 Legislativní nástroje

Evropská unie přijala v roce 2019 směrnici o rovnováze mezi pracovním a soukromým životem rodičů a pečujících osob. Členské státy tak mají povinnost do 2. srpna 2022 zavést otcovskou dovolenou, zakázat převádění 2 měsíců rodičovské dovolené mezi rodiči, zavést minimálně 5 dní volna za účelem péče o rodinného příslušníka atd. Tato kapitola se tedy věnuje nástrojům na podporu WLB, které jsou dány legislativně. Lze sem zařadit mateřskou dovolenou, porodné, otcovskou, rodičovskou a pečovatelskou dovolenou a zařízení péče o děti zaměstnaných rodičů. (Pracovní právo, 2020)

Mateřská dovolená

Mateřskou dovolenou stanovuje Zákoník práce a vztahuje se pouze na ženy, protože souvisí s porodem a následnou péčí o novorozence. Mateřská dovolená přísluší zaměstnankyni po dobu 28 týdnů. V případě, že žena porodí 2 a více dětí má nárok na mateřskou dovolenou po dobu 37 týdnů. Zpravidla nastupuje žena na mateřskou 6 týdnů před termínem porodu a nejdříve 8. týden před tímto datem. Výše peněžitě částky, která je po dobu mateřské zaměstnankyni vyplácena, určí výpočet z předchozí mzdy zaměstnankyně – 69 % z denního vyměřovacího základu. (Zákoník práce, 2021)

V České republice patří mateřská dovolená mezi nejdelší v Evropě. Problémem v souvislosti s mateřskou dovolenou je, že otec může nastoupit na mateřskou dovolenou pouze ve výjimečných případech. Je povinností zaměstnankyně nahlásit zaměstnavateli nástup na tuto dovolenou a zaměstnavatel s tím musí souhlasit. (Höhne, 2006)

Porodné

Porodné je jedna ze sociálních dávek, které napomáhá rodině s nízkými příjmy. Tento příspěvek přispívá na náklady, které souvisí s narozením potomka. Aby bylo možné získat tento příspěvek, je nutné splňovat určité podmínky. Také je důležité, kolikátý potomek se rodině narodil. Stát přispívá pouze na první a druhé narozené dítě. Aby rodina na porodné dosáhla, musí v posledním kalendářním období být rozhodný příjem rodiny nižší než 2,7 násobek jejího životního minima.

Nárok na tento příspěvek vzniká dnem narození dítěte. Výše porodného je daná pevně stanovenou částkou. Porodné na první dítě činí 13 000 Kč a na dítě druhé 10 000 Kč. V případě, že se narodí dvojčata, budou vyplaceny obě částky najednou – 23 000 Kč. Porodné lze získat na základě žádosti o porodné na příslušném pracovišti Úřadu práce. (Porodné, 2021)

Otcovská dovolená

Tzv. „*Otcovská*“ je dávkou nemocenského pojištění, jehož cílem je finančně zabezpečit ekonomicky aktivní obyvatele. Od 19. února 2019 je v České republice možnost si požádat a čerpat dávku nemocenského pojištění – otcovskou. O tuto dávku otec může požádat kdykoli v rámci prvních 6 týdnů ode dne narození dítěte. Délka otcovské dovolené je 1 týden. V České republice je výše otcovské 70 % denního vyměřovacího základu. Podmínkou je, aby otec dítěte byl zapsán v rodném listě dítěte. (Pracovní práce, 2020)

Rodičovská dovolená

Jedním z klíčových nástrojů harmonizace rodinného a pracovního života je rodičovská dovolená. Na rozdíl od jiných zemí Evropy v České republice mají nárok na rodičovskou dovolenou oba rodiče. Rodičovský příspěvek čerpá vždy jen jedna osoba. Rodič má nárok nastoupit na rodičovskou dovolenou až do 3 let dítěte. V průběhu celé rodičovské dovolené je mu garantováno držení pracovního místa. Nemusí to být původní pracovní zařazení. V období od roku 1990 do 2000 neměli muži nárok na rodičovskou dovolenou bez ohledu na jeho rodinný stav. (Höhne, 2006)

Charakteristickým prvkem rodičovské dovolené je v České republice fakt, že období nároku na čerpání rodičovské dovolené a rodičovského příspěvku se liší. Čerpat může totiž rodič příspěvek až do 4 let dítěte. Dnes již zaměstnancům nic nebrání čerpat

rodičovskou dovolenou nestandardním způsobem. Zákoník práce neomezuje nijak čerpání rodičovské dovolené i po kratších úsecích. Příkladem může být situace, kdy bude rodič každý týden žádat o rodičovskou dovolenou v určitých dnech a zbylé dny bude v práci. Během dnů, kdy tráví den v práci, pečuje o dítě jiná odpovědná osoba. (Höhne, 2006)

Pečovatelská dovolená

Směrnice o rovnováze mezi pracovním a soukromým životem rodičů a pečujících osob zavádí nově pracovní volno v rozsahu alespoň 5 dnů ročně za účelem péče o své rodinné příslušníky a osoby, které žijí se zaměstnancem ve stejné domácnosti. Péče musí být z důvodu špatného zdravotního osob, o které je pečováno. Tato úprava bylo zavedena díky rostoucímu věkovému průměru obyvatelstva. Bližší podmínky a omezení jsou však na každém jednotlivém státu.

V ČR se jedná o ošetřování dítěte mladšího než 10 let nebo jiného člena domácnosti. Od roku 2018 lze využít i institut dlouhodobé péče. V tomto případě náleží zaměstnanci dávka – dlouhodobé ošetřovné, v délce 90 dní. Zaměstnavatel v případě, že má vážné provozní důvody, nemusí zaměstnanci volno pro účely dlouhodobé péče udělit. (Pracovní právo, 2020)

Zařízení péče o děti zaměstnaných rodičů

Důležitým nástrojem dobré harmonizace rodinného a pracovního života je využívání služeb předškolní výchovy. Do této skupiny lze zařadit státní mateřské školy a dětské skupiny. Dále také existují mikrojesle a živnosti, těch je ale v České republice zanedbatelný počet. Předškolní vzdělávání se organizuje pro dítě ve věku od 3 do 6 let, nejdříve však od dvou let. Dětská skupina je určená dětem od 1 roku do zahájení povinné školní docházky. Zřizování školek je složitější. V současnosti je velká poptávka po státních zařízeních a vzniká nedostatek, a to díky výši školného soukromých zařízení. (Zykanová, 2020)

3.2 Firemní nástroje

Podpora harmonizace rodinného a pracovního života ze strany zaměstnavatele se řadí mezi nejdůležitější nástroje. Zpravidla lze rozdělit firemní nástroje na tři skupiny. První skupinou jsou flexibilní formy práce, druhou jsou nástroje prorodinné politiky a poslední jsou zaměstnanecké benefity.

3.2.1 Flexibilní formy práce

Flexibilní formy zaměstnávání jsou upraveny v České republice zákoníkem práce. Zákoník rozlišuje flexibilní rozložení pracovní doby, klouzavou pracovní dobu, fond pracovní doby, práci z domova a zkrácené úvazky.

Flexibilní formy práce se začaly rozvíjet v posledních desetiletích minulého století v reakci na až moc velkou strnulost a regulaci na evropských trzích práce. Flexibilní formy pracovního úvazku představují široké spektrum typů a forem zaměstnání. Mezi flexibilní formy práce lze zařadit zkrácené úvazky, flexibilní pracovní dobu, job sharing nebo práci z domova. Kotíková (2013) tvrdí, že v podmínkách ČR představují největší potenciál dohody mimo pracovní poměr. Flexibilitu očekává zaměstnavatel od zaměstnance úplně stejně jako zaměstnanec od svého zaměstnavatele.

Mladší generace mají velká očekávání a ta vyvolávají potřebu vytváření alternativních pracovních úvazků. Pro firmu má flexibilita především ekonomické přínosy. Zabývá se otázkami snižování nákladů, včetně příplatků za práci přes čas, o víkendu a ve svátcích. Tyto alternativní formy práce přináší flexibilitu nejenom zaměstnancům, ale i zaměstnavateli. Ten může tyto nástroje využívat jako možnost rychlého nasazování a odvolání svých zaměstnanců. (Kociánová, 2012)

V České republice jsou zaměstnané osoby zvyklé pracovat na plnou pracovní dobu a uzavírat pracovní smlouvu na dobu neurčitou. Není neobvyklá ani práce přes čas, či o víkendech. Zatímco je Česká republika z hlediska přesčasové práce nadprůměrem EU, z hlediska využívání těchto moderních, flexibilních forem práce je výrazně podprůměrem. Využívání těchto forem práce výrazně souvisí s tím, jak je nastavená ochrana zaměstnání. (Kotíková, 2013)

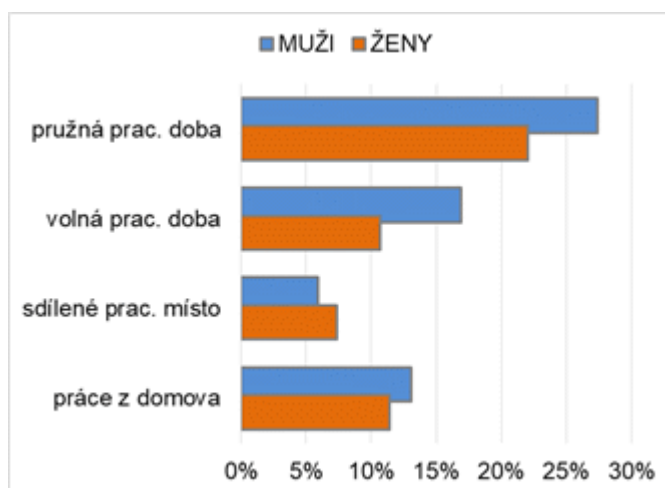
Mezi **výhody** využívání flexibilních forem zaměstnání patří:

- lepší uspokojení rodinných a osobních potřeb zaměstnance,
- úspora času při dojíždění (snížení výdajů, které jsou spojené s cestováním do práce),
- získání větší kontroly nad svým časovým plánem a pracovním prostředím,
- možnost pracovat v hodinách, které zaměstnanci nejlépe vyhovují jeho energetickým cyklům.

Mezi **nevýhody** využívání flexibilních forem zaměstnání patří:

- práce z domova může rodinné příslušníky a blízké uvést v omyl o dostupnosti zaměstnance,
- pro práci v týmu je obtížné pracovat stejně efektivně s pracovníky na dálku,
- žádná jasná dělicí čára mezi domovem a prací. (Heathfield, 2014)

Na Obrázku 4 je možné vidět využívání pružné a volné pracovní doby, sdíleného pracovního místa a práce z domova. Lze vidět, že nejčastěji je využívána pružná pracovní doba a využívají ji spíše muži. Nejméně využívané je v České republice sdílené pracovní místo. Pružná a volná pracovní doba se ve větší míře týká spíše mužů, zatímco sdílené pracovní místo využívají častěji ženy. Graf byl zpracován z výzkumu KPŽ v roce 2018, osloveno bylo 2068 respondentů z ekonomicky aktivní populace ČR ve věku od 18 let. Byl použit kvótní výběr. (Mlezivová, 2018)



Obrázek 4: Využívání flexibilních forem práce v ČR (rok 2018)

Zdroj: (Mlezivová, 2018)

Zkrácené úvazky

Zkrácení pracovního úvazku lze v České republice na libovolnou dobu. Nejčastěji se lze setkat s úvazkem polovičním nebo tříčtvrtěčným. Záleží pouze na ochotě zaměstnavatele a povaze práce. Je nutné, aby bylo možno jejího rozdělení a možné zastupitelnosti daného pracovníka. V případě, kdy žádá o zkrácení pracovního úvazku rodič, který pečuje o dítě mladší 15 let, může zaměstnavatel odmítnout jen v případě vážných provozních důvodů. Stejným případem může být i těhotná zaměstnankyně nebo zaměstnanec pečující

o osobu závislou. V případě, že zaměstnavatel nevyhoví žádosti zaměstnance lze se odvolat na Státní úřad inspekce práce. (Herz, 2018)

Částečný úvazek je jedním z nejvíce využívaných nástrojů pro sladování rodinného a pracovního života. Zajímavostí je, že v roce 2010 dosáhla participace žen na trhu práce 60 %, a tím bylo dosaženo Lisabonských cílů. Česká republika patří mezi státy, v rámci EU, které mají nejnižší podíl pracujících lidí na zkrácený úvazek. Český statistický úřad uvádí, že nejčastěji poskytovali v České republice zaměstnavatelé částečné úvazky těhotným zaměstnankyním a maminkám, které pečovaly o děti do 15 let. Výzkum uvedl, že v posledních letech vzniká nátlak na zaměstnavatele. Zapříčilo ho především to, že na trh práce nastoupila generace Y. Tato generace totiž cítí větší potřebu sladovat svůj osobní a pracovní život, a tak vyžaduje zkrácení jejich pracovního úvazku. Dalšími hlavními důvody je studium, změna zdravotního stavu nebo pozvolný odchod do důchodu. (Proč Evropané přecházejí na částečné úvazky? 2018)

I přesto, že je podpora zkrácených úvazků deklarována ze strany České republiky a Evropské unie, v literatuře se lze dočíst o slabých místech této formy zaměstnávání. Zejména je tím myšleno, že zkrácené pracovní úvazky jsou koncentrovány pouze na určitá odvětví a že tak dochází k rigiditám ohledně kariérního růstu žen, mzdového ohodnocení a možné produktivity. Mnoho studií potvrdilo fakt, že zkrácené úvazky negativně ovlivňují možnosti kariérního růstu. Také ze studií vyplývá, že manažerské pozice jsou ve většině případech na plný úvazek bez možnosti změny. (Willdmannová, 2018)

Sdílené pracovní místo

Sdílené pracovní místo představuje formu zaměstnávání, kdy firma přijme dva nebo i více zaměstnanců, aby společně zastávali konkrétní pracovní místo. Díky tomu se spojí dva nebo více částečných úvazků a vytvoří se jeden plný. Tato forma zaměstnání se liší od standardních forem především tím, že nepokrývá celý pracovní úvazek. Kotíková (2019) tvrdí, že lze vysvětlit sdílené pracovní místo dvěma způsoby. Prvním je sdílené pracovní místo ve smyslu sdílení technického vybavení pracovního místa. Druhým je sdílené místo ve smyslu sdílení agendy dvěma či více zaměstnanci.

Pod sdíleným pracovním místem, kdy zaměstnanci sdílí technické vybavení, si lze například představit call centrum. Zaměstnanci sdílí pracovní stůl a telefon, ale skupinu zákazníků mají každý jinou. Výhodou tohoto případu je, že zaměstnanci na sobě nejsou nijak závislí, a to ve smyslu sdílení informací, předávání úkolů. V druhém případě, kdy

zaměstnanci sdílí agendu, lze uvést příkladem firemní recepci. V recepci může mít každý zaměstnanec svůj počítač, ale musí si se zaměstnancem, který s ním sdílí pracovní místo, předávat informace, které se týkají výkonu práce. V praxi se vyskytuje nejčastěji kombinace těchto dvou způsobů sdílení pracovního místa. (Kotíková, 2019)

Na sdílené pracovní místo je nahlíženo jako na nástroj podporující harmonizaci rodinného a pracovního života zaměstnanců. Na úrovni podniku, pak sdílené místo může zaměstnavateli přinést vyšší vzájemnou zástupnost a loajalitu zaměstnanců. Sdílené pracovní místo sebou přináší i nevýhody. Dle Kotíkové (2019) lze uvést tyto nevýhody:

- nižší příjem ze zaměstnání,
- nižší pracovněprávní ochrana (v případě, že jsou zaměstnání pomocí dohod),
- nelze uplatnit sdílené pracovní místo v případě všech povolání,
- organizačně a administrativně náročnější,
- možné výrazné rozdíly ve schopnostech zaměstnanců.

Práce z domu

Zákoník práce připouští, aby se zaměstnavatel a zaměstnanec domluvili na výkonu práce mimo pracoviště. Zaměstnavatel však nemůže zaměstnanci nařídít home office a zaměstnanec na něj nemá nárok. Komplexní úprava práce z domova v Zákoníku práce není. Nachází se tam pouze úprava, že zaměstnanec nemá právo na náhradní volno za práci přesčas ani přípatky za práci ve svátek. (Právní prostor, 2020)

Dále dle Zákoníku práce, musí být závislá práce vykonávána na náklady zaměstnavatele. Zaměstnanci, kteří vykonávají práci doma, vznikají náklady spojené s výkonem práce. Jedná se například o spotřebu energie, tepla nebo o zajištění dostatečného internetového připojení. Zaměstnavatel může uhradit skutečně vynaložené náklady nebo v přiměřené paušální výši.

Nejčastějším problémem práce z domova je bezpečnost a zdraví při práci. Zákoník práce v tomto směru nestanovuje pro zaměstnavatele žádné úlevy v případě práce z domova. Tudíž, režim home office nezbavuje zaměstnavatele povinnosti zajistit zaměstnancům bezpečné pracovní prostředí, a to ani povinností v souvislosti s případnými pracovními úrazy. Zaměstnanec na home office je podstatě mimo kontrolu zaměstnavatele, a tak je důležité, aby byla sepsána dohoda o práci z domova, kde bude tato problematika upravena. (Právní prostor, 2020)

Jedním z nových trendů flexibilních forem práce je práce z domova – v angličtině „Homeworking“. V České republice znamená homeworking práci vykonávanou v prostředí domova zaměstnance. V praxi v ČR existovala práce z domova na konci 80. let minulého století. Jako příklad lze uvést domácí výrobu tkalců v Podkrkonoší. Dodnes se za typickou činnost práce z domova považuje především pletení či nadepisování a zalepování poštovních obálek.

Messenger (2016) uvádí, že lze dle historického kontextu rozdělit na tři generace:

- generace první: domácí kancelář,
- generace druhá: mobilní kancelář,
- generace třetí: virtuální kancelář.

Zavedení **domácí kanceláře** (anglicky „home office“), bylo prvním moderním uspořádáním flexibilní práce mimo kancelář. Tento nástroj přinesl především redukci času, kterým stráví zaměstnanec dojížděním. Tato změna byla umožněna technologickým pokrokem. Především rozšířením internetu, telekonferencí a elektronické pošty. Messenger (2016) uvádí jako největší nevýhodu tohoto druhu práce její nehybnost. Přestože zaměstnanec nemusí dojíždět do kanceláře, stále musí být na jednom místě.

Druhou generací práce na dálku je **mobilní kancelář**. Díky neustálému vývoji moderní technologie se informační a komunikační technologie stávala bezdrátová. Tento pokrok umožnil lidem pracovat na více než jednom místě. Zaměstnanci tedy mohli pracovat nejen doma a u zaměstnavatele, ale i v dopravních prostředcích, kavárnách nebo například parcích.

Třetí generací práce z domova je **virtuální kancelář**. Jedná se o nejnovější způsob práce na dálku. Vyznačuje se hypermobilitou. Jedná se o zaměstnance, který je v neustálém pohybu. Nepracuje již na jednom nebo více stálých místech. Stěžejním nástrojem této generace je chytrý telefon a cloudové úložiště. V těchto úložištích jsou uchovány informace a data, ke kterým se člověk dokáže dostat kdekoli, kde má možnost připojení k internetu. V tabulce 2 je možné vidět hlavní znaky domácí, mobilní a virtuální kanceláře. (Messenger, 2016)

Fried (2014) tvrdí, že když se bude pouze polovina pracovní doby zaměstnance překrývat se zbytkem jeho týmu, nejspíš toho zaměstnanec udělá mnohem víc. Místo celodenního vyřizování urgentních věcí a vyrušování telefonáty bude mít zaměstnanec alespoň začátek

nebo konec dne jen pro sebe. Lze předpokládat, že práce na dálku může ohromně zvýšit produktivitu. Méně vyrušování = více hotových věcí.

Tabulka 2: Hlavní znaky prací z domova

	Domácí kancelář	Mobilní kancelář	Virtuální kancelář
Informační technologie	Stolní počítač	Přenosný počítač	Tablet
Komunikační technologie	Pevná linka	Mobilní telefon	Chytrý telefon
Místo práce výkonu	Domov	Kdekoli	Přechodné
Podíl využívání na celkové pracovní době	Výlučný způsob výkonu práce	Částečný způsob výkonu práce	Příležitostné využití

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Messenger, 2016)

3.2.2 Nástroje prorodinné politiky

Do této skupiny opatření pro podporu harmonizace rodinného a pracovního života lze zařadit širokou škálu možností. Jedná se o opatření, která pomáhají zlepšit rodinný život zaměstnance. V literatuře se nejčastěji do této kategorie prorodinných opatření zahrnuje management MD/RD a firemní péče o děti zaměstnanců.

Management MD/RD

Pro spoustu zaměstnanců a zaměstnavatelů je návrat do zaměstnání po rodičovské dovolené problematickým obdobím. Dlouhé přerušení kontaktu se zaměstnáním znamená pro zaměstnance ztrátu kvalifikace a pracovních návyků. Řada firem se tedy snaží zavádět nové postupy, jak této situaci předcházet. Tomuto procesu se říká management MD/RD (management rodičovské dovolené/mateřské dovolené).

Opatření, která vznikají v rámci managementu MD/MR lze rozdělit do tří fází:

- 1. odchod na MD/MR
- 2. udržení kontaktu
- 3. návrat do práce.

Dle Kolářové (2010) by měla před odchodem zaměstnance na mateřskou nebo rodičovskou dovolenou proběhnout schůze s nadřízenou osobou a zástupcem personálního oddělení. Měly by zde být vyjasněny plány a možnosti zaměstnance a zaměstnavatele ohledně budoucí spolupráce. Měl by odpovědět na tyto otázky – Za jak

dlouho se bude zaměstnanec chtít vracet? Bude chtít pracovat na zkrácený úvazek nebo z domova? Za jakých podmínek mu to zaměstnavatel je schopen umožnit? Dále by mělo proběhnout na této schůzce předání kontaktního telefonu a e-mailu.

Ve fázi, kdy je zaměstnanec již na rodičovské dovolené, měl by dostávat pravidelné informace o dění ve firmě nebo na určitém oddělení. Rodič se pak po návratu do práce lépe orientuje. Udržování kontaktu může probíhat formou ponecháním pracovního e-mailu. Některý zaměstnavatel může zasílat zaměstnanci na RD například firemní časopis nebo jiné materiály. Mohou také dostávat pozvánky na různé firemní akce, aby si udrželi kontakt s kolegy.

Poslední fází je návrat do zaměstnání. Kolářová (2010) tvrdí, že před plánovaným návratem by opět měla proběhnout informační schůzka, kde se bude řešit to, jak bude vypadat zapojení do práce. Je tu možnost nabídnout zaměstnanci různé flexibilní formy práce. Některí zaměstnavatelé také nabízí svým zaměstnancům na RD finanční bonusy za předpokladu dřívějšího nástupu do zaměstnání. Další opatření pro rodiče s dětmi jsou uvedeny níže v kapitole.

Novým trendem ve světě v rámci rodičovské dovolené je „Keeping in Touch days“. Tento trend vznikl ve Velké Británii. Zavedla právo na 10 – 20 placených dnů, během kterých se rodič na rodičovské dovolené může dobrovolně zúčastnit ve svém zaměstnání školení, konferencí a dalších činností. Toto opatření bylo zavedeno z důvodu nekomunikace zaměstnavatele a zaměstnance během rodičovské dovolené. Výsledkem tohoto nástroje je snazší návrat do zaměstnání. (Pracovní právo, 2020)

Firemní péče o děti zaměstnanců

V tomto případě se může jednat o zařízení provozované a zřízené zaměstnavatelem, anebo firemní školkou provozovanou jako externí službu. Zaměstnavatel tím ukazuje, že si váží pracujících rodičů, a kromě péče o děti umožňuje být rodičům dítěti na blízku. Toto opatření zvyšuje loajalitu zaměstnance a atraktivitu firmy. Je také důležité podotknout, že díky firemní školce se budou rodiče vracet do práce po rodičovské dovolené dříve. Nevýhodou však je, že zřízení firemní školky není v České republice jednoduché ani levné.

Dle Boháčové (2012) je možné domluvit také spolupráci s jiným poskytovatelem péče o děti. Podle obsazenosti různých poptávaných zařízení pak lze zřídit „*firemní třídu*“. Tato

možnost je zajímavá především pro menší firmy, kterým se nevyplatí zřizovat firemní školu.

Další možností může být zřízení rodinného koutku v podniku. Může se jednat o prostor, který je vhodně uspořádaný tak, aby zaměstnanci mohli pečovat o někoho z rodiny a zároveň pokračovat v práci, v mimořádných situacích. Tento prostor může sloužit i jako prostor, kde mohou rodinní příslušníci zaměstnaných vyčkat do konce jejich pracovní doby (dětí po škole čekající na své rodiče). Boháčová (2012) také radí, aby zaměstnavatel určitě umožnil přístup dětí zaměstnanců na pracoviště.

Do této skupiny je možné zařadit ještě příspěvek na hlídání. Jedná se finanční příspěvek pro zaměstnaného rodiče, který ho může využít dle svého uvážení. Rodič může příspěvek použít na zaplacení mateřské školky nebo jeslí, dle vlastního výběru. I v tomto příkladu se jedná o zvýšení atraktivity zaměstnavatele, a především o navrácení kvalifikované síly do práce dříve. (Boháčová, 2012)

3.2.3 Benefity a další opatření

Do této skupiny patří široká škála nástrojů pro sladování rodinného a pracovního života zaměstnanců. Jedná se o zaměstnanecké benefity. Kromě harmonizace WLB zaměstnanců slouží benefity také k upevnění loajality a zvýšení firemní prestiže. Lze také říci, že čím širší škálu zaměstnaneckých benefitů firma zaměstnancům nabízí, tím má vyšší konkurenceschopnost na trhu. Dle webu Edenred (2018) patří mezi nejoblíbenější zaměstnanecké benefity příspěvek na stravování, mobilní telefon, služební auto i pro soukromé účely, nebo příspěvky na důchodové a zdravotní pojištění.

Zaměstnanecké benefity jsou zaměstnanci poskytnuty navíc a nejsou součástí mzdy zaměstnance. Tento pojem není upraven zákoníkem práce a záleží pouze na svobodné vůli zaměstnavatele, zda benefity poskytne a v jakém rozsahu. Z daňového pohledu lze říct, že je pak poskytování benefitů výhodnější, než zvyšování mezd. Kubíčková (2018) považuje za tradiční zaměstnanecké benefity stravenky, telefon, notebook, vozidlo, dovolenou nad rámec zákona. Dále uvádí, že v České republice jsou poskytovány často vstupenky do divadel a kin, permanentky do fit-center a bazénů nebo různé vzdělávací kurzy a školení. Mezi novodobé trendy v oblasti zaměstnaneckých benefitů Kubíčková (2018) radí:

- neomezené čerpání dovolené,
- online kurzy a školení,

- teambuildingy,
- zdravé občerstvení na pracovišti,
- relaxační zóny,
- preventivní odběry krve,
- částečná/úplná úhrada nákladů spojených s odběrem a zmrazením vajíček nebo spermií.

Zaměstnanecké benefity lze poskytovat různými způsoby. První je poskytování fixně. V tomto případě zaměstnavatel přímo určí zaměstnanecké benefity a ukotví je v kolektivní smlouvě nebo do jiných vnitřních předpisů. Využívání těchto benefitů pak záleží zcela jenom na zaměstnanci. Macháček (2013) nazývá tuto skupinu také jako „poukázkový systém“. Do této kategorie lze zařadit stravenky nebo jiné poukázky na kulturu, akce či firemní výrobky.

Dalším způsobem poskytování zaměstnaneckých benefitů je flexibilní způsob. Tento systém se v literatuře nazývá také jako „cafeteria systém“. Je založen na předem daném balíčku benefitů a pevně stanoveném počtu bodů pro každého zaměstnance. Počty bodů se mohou lišit, a to v závislosti na pozici zaměstnance, odpracované době, počtu přesčasů nebo pracovním výkonu. Tento systém má největší výhodu v tom, že si zaměstnanec vybere benefit, který je pro něj nejvhodnější. (Macháček, 2013)

Také lze poskytovat benefity individuálně nebo určité skupině zaměstnanců. Klasickým případem lze zvolit využívání služebního automobilu i pro soukromé účely. Tento benefit je poskytnut především skupině zaměstnanců, kteří zastávají pozici na vyšší úrovni. V případě individuálního poskytnutí benefitů se může jednat o podporu při živelné pohromě, úmrtí atd. Opakem tohoto druhu poskytování benefitů jsou benefity, které jsou poskytnuty všem zaměstnancům bez rozdílu (tj. plošně).

3.3 Soukromá opatření

Do této skupiny lze zařadit širokou škálu nástrojů, které dopomáhají sladit rodinný a pracovní život. V případě péče o dítě se nejčastěji uvádí prarodiče, kteří napomáhají rodičům. Dále sem lze zařadit soukromé školky nebo chůvy. Obecně se ale jedná o nástroje, které člověku neposkytne stát, ani zaměstnavatel. Příkladem mohou být různé rekvalifikační kurzy, cvičení, lekce jak pro dítě, tak pro rodiče.

V mnoha případech napomáhá k harmonizaci rodinného a pracovního života technologie. Chytrá domácnost má například možnost regulovat jednotlivé činnosti a funkce na dálku, i v případě, že je člověk v práci. Dále technologie ušetří mnoho času, kdy po správném naprogramování zvládne zařídit většinu z činností, které je doma potřeba vykonat po příjezdu z práce – zatopit v daný čas, vyluxovat, vytříit, posekat trávu nebo i uvařit kávu v čas, kdy člověk vchází do dveří. (Forbes, 2018)

4 Správa železnic, s. o.

Tato část diplomové práce se zabývá především řešením hlavních výzkumných otázek, které napomáhají ke splnění cíle diplomové práce. Diplomová práce se zabývá harmonizací rodinného a pracovního života zaměstnanců státní organizace. K tomuto účelu byla vybrána společnost Správa železnic, která je níže stručně představena. Níže jsou také detailně popsána všechna opatření, která státní organizace užívá pro zajištění work-life balance. Stěžejním oddílem této kapitoly a celé práce je výzkum, který zodpoví na předem položené výzkumné otázky. Součástí praktické části je i analýza nákladů vynaložených na zajištění harmonizace rodinného a pracovního života zaměstnanců Správy železnic.

Správa železnic, státní organizace vznikla 1. 1. 2013 na základě zákona o transformaci Českých drah, státní organizace. K 31. 12. došlo k zániku Českých drah bez likvidace a vznikly dvě nové organizace. Jednou z nich je právě Správa železnic, s. o. Na starost má provozuschopnost, modernizaci a rozvoj drah v rozsahu, který je nezbytný pro zajištění dopravních potřeb státu. Mezi další činnosti Správy železnic, s. o. patří:

- zeměměřičské činnosti,
- distribuce elektřiny,
- obchod s elektřinou,
- prohlídky, zkoušky a revize technických zařízení,
- činnosti v oblasti požární ochrany,
- projektová činnost,
- provozování vlečky. (Vše o správě železnic, 2020)

Zde je nutné podotknout, že od 1. ledna 2020 se společnost jmenuje Správa železnic. Více známý název státní organizace, Správa železniční dopravní cesty, byl změněn na základě zákona č. 266/1994 Sb., o drahách, ve znění pozdějších předpisů. Během prvních třech měsíců roku 2020 došlo k dočasnému souběhu obou jmen. Nebylo možné úplnou změnu prezentace společnosti provést okamžitě, díky velikosti společnosti. (Tiskové prohlášení, 2020)

Dále je zde vhodné uvést, že dle Tiskového prohlášení (2020) je zakázáno používání jakýchkoli zkratk názvu organizace, a proto v rámci zachování respektu k této

společnosti nebude v této diplomové práci kráceno nové jméno společnosti. Bude tedy používán celý název - Správa železnic.

4.1 Železnice České republiky

Protože je Správa železnic dominantním vlastníkem, stavitelem a provozovatelem drah na území České republiky, je vhodné čtenářům této diplomové práce ve stručnosti představit železniční systém ČR.

Železniční doprava má na tomto území počátky v první polovině 19. století. V současnosti má 9 406 km, z toho je 2000 km trať dvou a více kolejná. Elektrifikováno je 3216 km tratě, a to v jiných napájecích soustavách. Většina tratí v soukromém vlastnictví jsou jednokolejné a neelektrifikované, nejčastěji jsou užívány k posunu nákladu. Na rozdíl od národního dopravce ČD, a. s. nemá Správa železnic konkurenci na trhu a má monopolní postavení. Českým dráhám v současnosti konkurují společnosti Arriva, RegioJet a Leo Express. (Železnice, 2020)

4.2 Vnitřní předpisy

V této kapitole budou představeny hlavní vnitřní předpisy Správy železnic. Správa železnic se musí řídit Národními bezpečnostními předpisy (čl. 8 odst. 2 a Příloha II 2004/49/ES). V těchto dokumentech lze najít předpis pro řízení drážní dopravy na různých typech tratí, organizování výukových činností, řešení ekologických škodných událostí apod. Tyto předpisy vydává primárně Evropská Unie. (Předpisy, 2018)

Jedním z hlavních předpisů společnosti je Statut Správy železnic. V tomto dokumentu je přesně identifikována organizace, její vznik, organizační struktura, výše kmenového jmění, působnost statutárního orgánu, metody účetnictví a další velmi důležité úkony. Díky změnám v organizaci byl v lednu 2020 vytvořen nový statut, který nahradil statut z roku 2018. Správní rada ho schválila 10. ledna 2020. (Statut správy železnic, 2020)

Podniková kolektivní smlouva (dále také PKS) je dvoustranné pracovněprávní jednání uzavřené mezi Správou železnic, s. o., zastoupená Bc. Jiřím Svobodou, MBA a Odborovým sdružením železničářů. PKS je výsledkem vyjednávání obou stran a upravuje vztahy mezi zaměstnanci a společností. Obě strany se zavazují plnit závazky, které jsou uvedené v této smlouvě. PKS obsahuje například sociální oblast, mzdovou politiku, pracovní dobu a dovolenou.

Nejvýraznější změny PKS v roce 2020 byly:

- navýšení tarifních mezd o 4,5 %,
- navýšení částky za domácí pohotovost (z 25 na 35 Kč/hod),
- rizikový příplatek (z 1000 na 2000 Kč/měsíc),
- navýšení hodnot stravenek (z 90 na 100 Kč),
- zavedení příspěvku na dopravu 3600 Kč. (Kolektivní podniková smlouva, 2020)

4.3 Organizační struktura

Správa Železnic má dva základní orgány společnosti. Správní rada se skládá ze sedmi členů, včetně předsedy a místopředsedy rady. Generálním ředitelem Správy železnic je Bc. Jiří Svoboda, MBA. Státní organizace má 4 základní oddělení, které řídí náměstek pro určitou činnost. V organizační struktuře Správy železnic (viz Příloha A) je vidět, že organizace má náměstka pro ekonomiku, modernizaci dráhy, provozuschopnost dráhy a řízení provozu.

Tato diplomová práce se však zabývá pouze jednou organizační jednotkou (díky velikosti organizace a rozsahu této práce). Mezi organizační jednotky Správy železnic, s. o. patří:

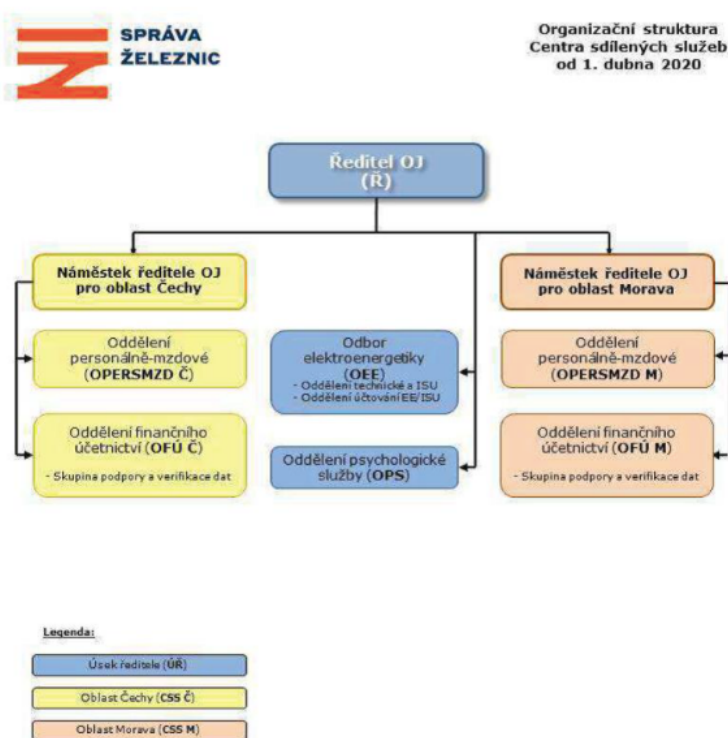
- OŘ Brno,
- OŘ Hradec Králové,
- OŘ Olomouc,
- OŘ Ostrava,
- OŘ Plzeň,
- OŘ Praha,
- OŘ Ústí nad Labem,
- Centrum telematiky a diagnostiky,
- Stavební správa východ,
- Stavební správa západ,
- Centrální dispečerské pracoviště Praha,
- Centrální dispečerské pracoviště Přerov,
- Správa železniční geodézie,
- Centrum sdílených služeb,
- Hasičská záchranná služba. (Statut Správy železnic, 2020)

4.4 Centrum sdílených služeb

Analýza work-life balance měla být původně prováděna v organizační jednotce Správa železniční energetiky. V této organizační jednotce byl v roce 2018 prováděn pilotní výzkum. Tato organizační jednotka zajišťovala prodej a nákup elektřiny. V dubnu 2020 dle Pokynu generálního ředitele ke změně organizační struktury, Správy železnic, státní organizace (2020) byla převedena veškerá činnost Správy železniční energetiky do struktur ostatních organizačních složek – zejména Centra sdílených služeb.

Pro výzkum této diplomové práce byla tedy právě vybrána organizační jednotka Centrum sdílených služeb (dále jen CSS.). Hlavním úkolem CSS je zajišťovat služby v personálně-mzdové agendě, psychologické služby, agendu finančního účetnictví, komplexní zúčtování spotřeby elektrické energie. Sídlo má organizační jednotka CSS v Praze, ale pracoviště má v Hradci Králové, Pardubicích, Olomouci, Brně a Ústí nad Labem. (Centrum sdílených služeb, 2020)

Ředitel organizační jednotky je Ing. Petr Tauber, který má k dispozici dva hlavní náměstky pro Čechy a Moravu. Na Obrázku 5 je možné vidět, že je CSS rozdělena na tři základní úseky – Úsek ředitele, Oblast Čechy, Oblast Morava. V současnosti má CSS 199 zaměstnanců.



Obrázek 5: Organizační struktura CSS
Zdroj: (Centrum sdílených služeb, 2020)

4.5 Společenská odpovědnost Správy železnic

Díky velikosti státní organizace lze říci, že Správa železnic patří mezi největší zaměstnavatele v České republice. Navíc plní velmi významnou roli manažera drážní infrastruktury v zemi. Společnost se tedy velmi zabývá problematikou společenské odpovědnosti, a to jak ve vztahu k veřejnosti, tak i ke svým zaměstnancům. Organizace rozvíjí své aktivity v ekologické, sociální i ekonomické oblasti. Globálním cílem implementace společenské odpovědnosti do všedních aktivit společnosti je zvyšování image Správy železnic, zlepšení motivace současných zaměstnanců a větší možnost získání nových kvalitních pracovníků. (Výroční zpráva 2019, 2020)

V oblasti ekologie lze říci, že je vše regulováno předpisy a jejich respektování přispívá k určité minimalizaci negativních vlivů na životní prostředí. Lze konstatovat, že železniční doprava je stále ekologickým premiantem celé dopravy. Přesto považuje Správa železnic za nutnost neustále snižovat negativní dopady na životní prostředí jako je hluk, prašnost, znečišťování ovzduší, vibrace nebo vznik odpadu. Během roku 2019 byly prováděny práce spojené s údržbou zeleně podél železniční cesty. V roce 2019 byl také založen program, který zkoumá povětrnostní a klimatické jevy a jejich vliv na železniční cestu.

Správa železnic se neustále snaží zpřístupňovat železniční dopravu také zdravotně postiženým osobám. Na hlavních tratích v České republice jsou bezbariérově přístupná nástupiště více než v polovině stanicích. Během roku 2019 pokračovaly i úpravy stanic pro nevidomé a slabozraké. Správa železnic je také členem v projektu Euroklíč, díky němuž se zvyšuje dostupnost veřejných sociálních zařízení, opatřených eurozámekem, pro zdravotně postižené. (Výroční zpráva 2019, 2020)

V roce 2019 se Správa železnic rozhodla věnovat, v rámci společenské odpovědnosti, především projektu Student program. Tohoto programu se může zúčastnit student od 14 do 24 let. Jedná se o studenty učilišť, středních nebo vysokých škol. Organizace spolupracuje s 35 středními školami a 11 fakultami vysokých škol. Studenti těchto škol se účastní odborných praxí, stáží, konferencí apod. Spolupráce se školami způsobuje zkvalitnění výuky, a především zpopularizování tohoto oboru.

Jedním z významných projektů je Bezpečná železnice SŽDC. I přesto, že je železniční doprava považována za nejbezpečnější, vyhasne na železnici nebo v bezprostřední blízkosti mnoho životů. Většinou se jedná o nerespektování pravidel chodci nebo řidiči.

V tomto projektu se tedy společnost snaží seznámit pomocí interaktivních videí a pomůcek veřejnost s pravidly na železnici. (Bezpečná železnice, 2019)

5 Opatření zaměstnavatele na podporu WLB

Tato kapitola se zabývá nástroji a opatřeními, které využívá organizační jednotka CSS k podpoře harmonizace rodinného a pracovního života. Informace byly získány pomocí rozhovoru s vedením organizace a interních dokumentů, které byly autorce této diplomové práce poskytnuty. Společnost nemá žádný existující dokument, který oficiálně řeší tuto problematiku, je však nutné podotknout, že se konceptem WLB zabývá. Většina těchto opatření je sepsána v KPS, ze které je nejvíce čerpáno. Opatření, která zavedla státní organizace pro podporu WLB lze roztrždit do několika skupin. Pro přehlednost je vypracované schéma všech opatření zaměstnavatele pro podporu WLB (viz Obrázek

OPATŘENÍ NA PODPORU WLB

FLEXIBILNÍ FORMA PRÁCE

- Flexibilní začátek a konec pracovní doby
- Home office
- Zkrácená týdenní pracovní doba
- Zkrácený úvazek, práce na dohody

FINANČNÍ PODPORA ZAMĚSTNANCŮ

- Příspěvky na spoření a životní pojištění
- Příspěvek na stravování
- Náborový příspěvek
- Odměny
- Sociální pomoc
- Příspěvek na dětské tábory a dovolenou

PODPORA ZAMĚSTNANCŮ A RODIN

- Zvýhodněné jízdné pro zaměstnance
- Dovolená a pracovní volno
- Hromadně organizované zájezdy
- Možnosti pronájmu rekreačních zařízení
- Školení
- Kulturní a sportovní akce

PÉČE O ZDRAVÍ

- Zdravotní prevence
- Příspěvek na tělovýchovné a sportovní vybavení
- Kondiční pobyt

HMOTNÉ NÁSTROJE

- Služební telefon
- Služební auto
- Služební notebook
- Úschova kol, motocyklů a vyhrazené parkoviště
- Byty a ubytování

Obrázek 6: Schéma opatření pro podporu WLB

Zdroj: vlastní zpracování

První skupinou opatření na podporu WLB ve Správě železnic je flexibilní doba práce. Lze říct, že je to jeden z nejdůležitějších nástrojů problematiky harmonizace rodinného a pracovního života. Zaměstnanec je díky těmto formám práce schopen si lépe zorganizovat svůj čas, tím být spokojenější a produktivnější. Mezi flexibilní formy práce, které organizace nabízí, patří homeoffice, flexibilní začátek a konec pracovní doby, možné zkrácené úvazky, či práce na dohody a zkrácená týdenní pracovní doba.

Flexibilní začátek a konec pracovní doby

Pružnou pracovní dobu může zaměstnanec uplatňovat pouze se souhlasem vedoucího OJ. Pravidla pro flexibilní pracovní dobu jsou sepsána v Pracovním řádu Správy železnic. Dle Kolektivní podnikové smlouvy (2020) nelze poskytnout tuto formu práce zaměstnanci, který má sjednaný zkrácený úvazek. Dále je zakázáno, aby směna zaměstnance přesáhla 12 hodin a zároveň nesmí být kratší než 4,5 hodiny.

V organizační jednotce CSS mají zaměstnanci pružnou pracovní dobu ve smyslu flexibilního začátku a konce pracovní doby. Všichni zaměstnanci mají určenou dobu, kdy musí být přítomni v zaměstnání (v případě CSS je to 10 – 14 hodin), příchod a odchod si tak mohou naplánovat dle vlastních potřeb. Samozřejmě je nutné, aby na konci měsíce měli potřebný počet odpracovaných hodin.

Toto opatření je velice prospěšné, protože si tak zaměstnanci mohou upravit pracovní dobu dle svých potřeb (vyzvedávání dětí ze škol, ranní tréninky, spánek).

Home office

Tato forma práce není upravena žádným vnitřním předpisem Správy železnic a lze říci, že až do vypuknutí pandemie Covid-19 nebyla v rámci organizace příliš využívána. Je nutné podotknout, že tento benefit může využít jen malé procento zaměstnanců organizace, protože většina je opravdu potřeba fyzicky na pracovišti (posunovač, výpravčí, elektrikář, geodet...).

Home office je zaměstnancem vykonávaná práce z domova. Před pandemií byla tato forma práce poskytnuta zaměstnanci pouze ve výjimečných případech (lehké onemocnění, znemožnění cesty do práce, mimořádné události v životě...).

V současnosti, kdy bylo Vládou ČR doporučeno, aby zaměstnanci pracovali co nejvíce z domova, poskytla společnost zaměstnancům služební notebooky a vzdálené připojení. Většina administrativních pracovníků tak vykonává své povinnosti z domova. Některým pracovníkům byla poskytnuta i služební auta, aby se vyhnuli veřejné dopravě a možné nákaze. Díky nakoupení služebních notebooků a zajištění vzdálených přístupů bude organizace home office nadále využívat mnohem více.

Práce z domova je velmi dobrým opatřením na podporu harmonizace rodinného a pracovního života, protože zaměstnanec ušetří spoustu času, kterou tráví cestou. Na druhou stranu je nutné se zamyslet nad produktivitou, která může být díky nepříznivým podmínkám doma nižší (dětí, domácí mazlíčci, hluk...).

Zkrácená týdenní pracovní doba

Zaměstnancům, kteří mají přestávky na oddech a jídlo (tato přestávka je 30 minut a nezapočítává se do pracovní doby), činí stanovená týdenní pracovní doba pouze 37,5 hodin. Všichni zaměstnanci CSS mají tuto zkrácenou pracovní dobu. Toto opatření zde bylo zmíněno, protože ve většině společností je stanovená týdenní pracovní doba 40 hodin. Lze tedy říci, že někteří zaměstnanci Správy železnic pracují o 2,5 hodiny méně. Tento čas tak mohou věnovat rodině či svým zálibám a tím být spokojenější. (Kolektivní podniková smlouva, 2020)

Zkrácený úvazek, práce na dohody

V různých případech je možné zaměstnanci zkrátit úvazek, či zaměstnance přijmout na dohodu o provedení práce nebo dohodu o pracovní činnosti. Ani při jedné z dohod nesmí být překročena pracovní doba 12 hodin během 24 hodin po sobě jdoucích. Při dohodě o pracovní činnosti nesmí být odpracovaná více než polovina stanovené týdenní doby. Na dohody jsou většinou zaměstnáváni pracovníci dozoru. (Kolektivní podniková smlouva, 2020)

Zkrácené úvazky jsou poskytovány zaměstnancům častěji v případě, že je to pro obě strany výhodné (uklízečka). Tyto formy práce nejsou však v organizaci příliš časté.

5.2 Péče o zdraví

Druhou skupinou opatření na podporu WLB zaměstnanců Správy železnic je péče o zdraví. Protože dle toho jaké má zaměstnanec fyzické i duševní zdraví se odvíjí jeho spokojenost a tím i spokojenost zaměstnavatele, je péče o zdraví velmi důležitý nástroj

této problematiky. Do této kategorie lze zařadit zdravotní prevenci, podnikového lékaře, kondiční pobyty a příspěvky na tělesné vyžití.

Zdravotní prevence

Zdraví zaměstnanců je jedna z věcí, která je pro Správu železnic opravdu důležitá. Snaží se tedy poskytnout co nejlepší zdravotní prevenci všem zaměstnancům. V současnosti pravidelně poskytuje zaměstnancům roušky, respirátory a desinfekce. Neustále je také prováděna pravidelná desinfekce všech pracovišť. Na základě zákona 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví, je Správa železnice povinna uhradit veškeré náklady spojené se zajišťováním ochrany zdraví při práci.

Dalším příkladem prevence je: Zaměstnanci, kteří pracují v místech, kde je výskyt klíšťat mají nárok na repelent a bezplatné očkování proti encefalitidě. Podobně je v současnosti postupováno při onemocnění COVID-19, kdy jsou zaměstnancům placeny PCR testy – zaměstnancům, kteří přecházejí hranice. Očkování a testy zajišťuje odbor personální GŘ. (Kolektivní podniková smlouva, 2020)

Dobrá zdravotní prevence vzbudí v zaměstnanci dojem, že zaměstnavatelovi záleží na jeho zdraví a zdraví jeho rodiny. Zaměstnanec také díky dobré prevenci spíše neonemocní a bude tedy pro podnik prospěšnější.

Příspěvek na tělovýchovné a sportovní vybavení

Fond kulturních a sociálních potřeb Správy železnic (2020) říká, že zaměstnanci v pracovně právním poměru se stanovenou týdenní pracovní dobou a zkrácenou týdenní pracovní dobou mají nárok na příspěvek na tělovýchovné a sportovní vybavení. Prostředky z tohoto fondu lze použít také pro manžela, druhu nebo nezaopatřené dítě zaměstnance. Příspěvky jsou stanoveny rozpočtem fondu pro daný kalendářní rok.

Mezi tyto příspěvky lze zařadit například návštěvy posilovny a fitcenter, bazénů, lázní či jiných sportovních akcí.

Kondiční pobyt

Správa železnic poskytuje vybraným skupinám zaměstnanců kondiční pobyty - zaměstnancům, kteří vykonávají tvrdou fyzickou práci, zaměstnancům HZS, zaměstnancům, kteří odpracovali nepřetržitě 20 let u společnosti. Kondiční pobyt je pořádán v délce 12 dní a zaměstnanec se musí finančně podílet částkou 100 Kč/den. Každému účastníkovi je poskytnuto nejméně 20 léčebných procedur.

Dle Kolektivní podnikové smlouvy (2020) mezi tyto procedury patří:

- minerální vanové koupele,
- termální nebo uhličitě koupele,
- skotské stříky,
- sauna,
- parní lázeň,
- elektroléčba, magnetoterapie,
- tepelné zdroje,
- léčebný tělocvik.

5.3 Finanční podpora zaměstnanců

Protože harmonizace rodinného a pracovního života je úzce spjata s finanční situací dané osoby, bylo nutné do této práce zařadit skupinu opatření, která podporují zaměstnance finančně aby WLB dosáhli. Platí pravidlo, že pokud je zaměstnanec spokojený, je více produktivní, a tak pro zaměstnavatele užitečnější. Zaměstnanci mohou díky lepší finanční situaci rozšiřovat své nebo rodinné koníčky, postarat se o děti (kroužky, družiny) a mohou trávit i více času s rodinou.

Správa železnic tak poskytuje svým zaměstnancům několik příspěvků k platovému ohodnocení. Mezi tuto finanční podporu lze zařadit příspěvky na spoření, životní pojištění, stravování, nábor, odměny nebo možné půjčky od zaměstnavatele.

Příspěvky spoření a životní pojištění zaměstnanců

Správa železnic přispívá svým zaměstnancům na penzijní spoření. Na tento příspěvek má právo zaměstnanec starší 18 let s trvalým pobytem v České republice nebo zaměstnancům s trvalým pobytem na území EU s účastí na veřejném zdravotním a sociálním pojištěním v ČR. Dále musí mít zaměstnanec smlouvu na dobu neurčitou a musí trvat nepřetržitě jeden rok. Zaměstnanec si musí sám přispívat také minimálně 300 Kč.

Měsíční příspěvek zaměstnavatele se odvíjí dle příslušné kategorie (viz Tabulka 3). Příspěvky se pohybují od 800 do 1100 Kč/měsíc. Do druhé kategorie patří zaměstnanci, kteří pracují ve směnném provozu (hlídač, topič), do třetí kategorie patří elektromontéři nebo traťoví dělníci, do čtvrté pak například hasiči, všichni ostatní patří do kategorie první. (Směrnice SŽDC č. 29, 2013)

Příspěvek zaměstnanci na životní pojištění má obdobná pravidla, navíc však musí mít zaměstnanec uzavřené životní pojištění u ING pojišťovny a tento příspěvek je jednotný ve výši 750 Kč/měsíc. (Směrnice SŽDC č. 39, 2013)

Tabulka 3: Měsíční příspěvky na důchodové spoření zaměstnanců dle kategorií

Kategorie zaměstnanců	Příspěvek Kč
Vybrané profese – kategorie 1	800,-
Vybrané profese – kategorie 2	900,-
Vybrané profese – kategorie 3	1 100,-
Vybrané profese – kategorie 4	1 100,-

Zdroj: (Směrnice SŽDC č. 29, 2013)

Příspěvek na stravování

Zaměstnavatel je povinen zajistit stravování zaměstnancům, kteří odpracují alespoň 4,5 hodin. Správa železnic poskytuje svým zaměstnancům stravenky na odběr jídla. Pokud zaměstnanec chce, může požádat o elektronickou verzi stravenek. Zaměstnanec, který pracuje ve směnném provozu a odpracuje tak 12 hodin má nárok na stravenku v nominální hodnotě 120 Kč. Ostatní zaměstnanci mají nárok na jídelní poukázku v hodnotě 100 Kč. Z nominální hodnoty stravenky platí 55 % zaměstnavatel (Kolektivní podniková smlouva, 2020)

Náborový příspěvek

Účelem náborového příspěvku je dlouhodobé obsazení pracovních míst, které jsou nedostatkové. Náborový příspěvek je vyplacen jednorázově, a to v hodnotě 50 000 Kč. V případě, že má zaměstnanec při nástupu splněnou veškerou odbornou způsobilost, kterou k výkonu dané pozice potřebuje, je tento příspěvek 80 000 Kč. Podmínkou pro získání náborového příspěvku je sjednaný úvazek na minimálně 5 let. Kolektivní podniková smlouva (2020) říká, že mezi pozice, kterým je vyplácen náborový příspěvek patří:

- návěstní technik,
- výpravčí,
- elektromontér pevných trakčních a silnoproudých zařízení,
- zaměstnanec, u kterého je požadována pro výkon sjednaného druhu práce platná licence strojvedoucího.

Odměny

Kolektivní podniková smlouva (2020) upravuje několik druhů odměn, které může zaměstnanec Správy železnic získat při výkonu své práce. Odměna za odklizení pozůstatků usmrčených zvířat a osob činí 200 Kč při každém zásahu v pracovní době zaměstnance. Odměna za zastupování jiného zaměstnance může být až do výše rozdílu jejich mezd. Odměna za nástup v noci činí 80 Kč za každou odpracovanou noční směnu.

Mezi další odměny lze zařadit mimořádnou nebo výkonovou odměnu, odměnu za krátkou směnu, při mimořádném životním výročí, z dohody, za pracovní pohotovost.

Sociální pomoc

FKSP poskytuje zaměstnancům, popřípadě nejbližší pozůstalé rodině jednorázovou sociální výpomoc do výše 30 000 Kč, a to v mimořádných situacích nebo vážných neočekávaných sociálních případech. V případech, kdy se jedná o živelnou pohromu, ekologickou či průmyslovou havárii, na které byl vyhlášen nouzový stav lze poskytnout sociální výpomoc ve výši 50 000 Kč. Nelze najednou požádat o sociální pomoc a výpůjčku. Tento druh pomoci může být v tíživé situaci zaměstnance to nejlepší řešení. (Fond kulturních a sociálních potřeb Správy železnic, 2020)

Příspěvek na dětské tábory

Nezaopatřené dítě zaměstnance Správy železnic má nárok na příspěvek na dětský tábor, a to v hodnotě 3000 Kč/rok, maximálně může požádat o příspěvek 2 x ročně. Příspěvek může být poskytnut dětem od 5 let do doby ukončení povinné školní docházky. Tábor může být zvláště zaměřený – sportovně, kulturně apod. Nesmí se však jednat o znalostní a jazykové pobyty. O příspěvek je také možné požádat v případě, že se dítě účastní příměstských táborů. Zde je však podmínka, že se musí dítě účastnit celého tábora (od pondělí do pátku). (Rámcové zásady pro rok 2020, 2019)

5.4 Podpora zaměstnanců a jejich rodin

Tato skupina opatření pro podporu harmonizace rodinného a pracovního života je nejobsáhlejší a také ji lze nazvat jako nejvíce užitečnou z pohledu zaměstnavatele. Správa železnic se snaží co nejvíce podporovat své zaměstnance, jak finančně, tak naturálně. Zajímavou věcí je však fakt, že tato státní organizace hodně podporuje i rodinné příslušníky zaměstnance nebo i své bývalé zaměstnance, kteří jsou ve starobním důchodu (jejich rodiny též).

Zvýhodněné jízdné pro zaměstnance

Po několika diskusích se zaměstnanci Správy železnic bylo zjištěno, že nejlepší benefit a zároveň nástroj na podporu WLB jsou právě zaměstnanecké jízdní výhody. Zaměstnanci správy železnic mají nárok na jízdenku FIP – mezinárodní jízdenka určená pro zaměstnance železnic celé Evropy. Tuto jízdenku mohou využít i rodinní příslušníci zaměstnanců nebo důchodci z řad bývalých zaměstnanců. Možnost získání těchto jízdenek závisí na dohodách mezi členskými státy Sdružení pro mezinárodní jízdní výhody zaměstnanců železnic (FIP). (Jízdenky, 2019)

Mezi státy, kam mohou zaměstnanci s rodinnými příslušníky bezplatně cestovat po železnici, patří například:

- Bulharsko – bez omezení,
- Maďarsko – bez omezení kromě elektrické železniční dopravy v Budapešti,
- Čínská lidová republika – platí pouze v mezinárodních vlacích Čínských státních drah,
- Lotyšská republika – bez omezení,
- Polská republika – pouze národní dopravce,
- Slovenská republika – pouze národní dopravce,
- Ukrajina – bez omezení,
- Estonská republika – pouze národní dopravce.

Zde je nutné podotknout, že zaměstnanec nemusí platit jízdné, je však povinen si veškeré místenky za sedadla, lůžka nebo zavazadlo uhradit sám. Žádost o FIP jízdenku je nutné podat minimálně 14 dní před odjezdem do zahraničí. Žádat se nemusí v případě návštěvy Slovenska, kdy zaměstnanci stačí režijní karta, na kterou cestuje po České republice. Je však nutné před odjezdem do Slovenské republiky provést aktivaci karty. Aktivaci je možné provést u kterékoli nádražní přepážky nebo i u průvodčího v modernějších vlacích. (Informace o platnosti a používání služebních dokladů, 2018)

Výše byla zmíněna tzv. režijní karta, to je právě jeden z nejvíce ceněných benefitů společnosti. Zaměstnanci národního dopravce (České dráhy, a. s.) a Správy železnic, s. o. mají nárok hned po nástupu do zaměstnání podat žádost o vydání In-karty. Držitel této karty využívá bezplatné cestování po české železnici. Karta platí pouze pro vlaky ČD a náhradní autobusovou dopravu.

Po 6 měsících v zaměstnání lze vydat tuto kartu i nejbližším rodinným příslušníkům zaměstnance (tj. manžel/manželka, druh/družka a nezaopatřené děti). Na tuto výhodu má nárok také důchodce z řad bývalých zaměstnanců a jeho manžel/manželka, druh/družka. Podmínkou však je, že musí mít odpracováno 10 let u společnosti. Aby bylo možné tuto jízdní výhodu využívat, je nutné uhradit prolongační poplatek. V Tabulce 4 je možné vidět roční poplatek za bezplatné jízdné pro zaměstnance, rodinné příslušníky nebo důchodce. (TARIF, 2019)

Tabulka 4: Prolongace 2020

Tarif	Roční poplatek
Zaměstnanci	1 100,-
Důchodci a děti	600,-
Rodinní příslušníci zaměstnanců a důchodců (vyjma dětí)	1 250,-

Zdroj: (TARIF, 2019)

Zvýhodněné zaměstnanecké jízdné však neplatí pro vlaky, které jsou v závazku veřejné služby (komerční vlaky), lanovou dráhu a přepravu zavazadel. Jsou však stanoveny časové příplatky pro držitele jízdních výhod. Časový příplatek 690 Kč nebo 350 Kč (pro důchodce a děti) je určen pro užívání komerčních vlaků a lanovky. Příplatek pro přepravu zavazadel činí 490 Kč a je určen pouze pro zaměstnance. Tyto příplatky mají platnost ode dne proloungace do vyhlášení proloungace na další kalendářní rok. (Kolektivní podniková smlouva, 2020)

Dovolená a pracovní volno

Po předchozím průzkumu a rozhovorech se zaměstnanci bylo rozhodnuto do opatření na podporu rodinného a pracovního života zařadit i dovolenou a pracovní volno. Důvodem je, že zatímco zákonem stanovená dovolená činí 4 týdny, zaměstnanci Správy železnic mají nárok na 5 nebo 6 týdnů dovolené. Tím mohou trávit mnohem více času s rodinou nebo ho využít pro své záležitosti a koníčky.

Kolektivní podniková smlouva (2020) říká, že sjednaný nárok na dovolenou v týdnech na kalendářní rok činí:

- 5 týdnů (pro zaměstnance, který má týdenní pracovní dobu 36 hodin),
- 5 týdnů (pro zaměstnance, který má týdenní pracovní dobu 37,5 hodin),
- 6 týdnů (pro zaměstnance HZS, který má týdenní pracovní dobu 37,5 hodin),

- 6 týdnů (pro zaměstnance, který má týdenní pracovní dobu 40 hodin).

Pracovní volno s náhradou mzdy

Zaměstnanec má také právo na pracovní volno s náhradou mzdy v rozsahu nejvýše 6 pracovních dnů, pro doprovod postiženého dítěte do zařízení sociálních služeb nebo internátních zařízení. Dále je dáno zaměstnanci pracovní volno s náhradou mzdy na svatbu.

Pracovní volno na základě žádosti

Dle Kolektivní podnikové smlouvy (2020) má zaměstnanec právo na pracovní volno bez náhrady mzdy v případech úmrtí rodinného příslušníka (manžel/manželka, druh/družka, dítě). Po podání žádosti je stanoveno pracovní volno na 2 dny.

Dále je možné čerpat pracovní volno v případě péče o dítě mladší 15 let jeden den v měsíci, přičemž nelze toto volno přesouvat do dalšího měsíce. Pracovní volno bez náhrady mzdy může zaměstnanec využít i na krátkodobé zdravotní indispozice. Je nutností však nahlásit tuto skutečnost před započítáním pracovní doby a je možné ho čerpat pouze 5 dní v měsíci.

Pracovní volno v souvislosti s živelnou událostí

Zaměstnavatel je povinen poskytnout zaměstnanci pracovní volno v případě přerušení provozu, zpoždění hromadných prostředků a díky tomu nemožnosti dostavit se do zaměstnání. Dále má zaměstnanec nárok na pracovní volno v důsledku hromadné živelné události v případě, že ztratil obydli. Má nárok na 14 dní pracovního volna s náhradou mzdy. Náhrada mzdy bude poskytnuta ve výši 80 % průměrného výdělku zaměstnance. (Kolektivní podniková smlouva, 2020)

Pracovní volno v souvislosti s mimořádnou událostí

V případě, že vznikne újma na zdraví nebo škoda na majetku a to ve výši 300 000 Kč, může zaměstnanec, který vykonával činnost související s touto mimořádnou událostí požádat o pracovní volno. Délku volna určí po prokoumání žádosti zaměstnavatel. Jedná se o pracovní volno s náhradou mzdy.

Příspěvky na dovolenou

Zaměstnancům, bývalým zaměstnancům a rodinným příslušníkům náleží příspěvek z fondu kulturní i sociálních potřeb na rekreaci. Příspěvt lze na zájezdy v tuzemsku nebo

zahraničí, které jsou organizovány nebo spoluorganizovány zaměstnavatelem. Klíčoví zaměstnavatelé na železnici – Správa železnic, České dráhy a ČD Cargo, mají možnost využít nabídky cestovní kanceláře ČD Travel. Cestovní kancelář ČD Travel poskytuje zájezdy do zahraničí i tuzemska s možností vlastní nebo organizované dopravy. (Rekreace OSŽ, 2019)

Příspěvek nesmí být vyšší než 50 % ceny zájezdu a v maximální částce 5 000 Kč za osobu za kalendářní rok. Rodinný příslušník může tento příspěvek využít pouze v případě, že cestuje společně se zaměstnancem. (Rámcové zásady pro rok 2020, 2019)

Hromadně organizované zájezdy

V předchozím bodě této diplomové práce byl rozebrán příspěvek na individuální rekreace a zájezdy pro zaměstnance Správy železnic. Tato organizace pořádá každoročně několik hromadně organizovaných zájezdů, kam se může zaměstnanec a jeho rodinní příslušníci přihlásit, v případě splnění několika podmínek.

Z FKSP lze přispět na veškeré zájezdy, které organizuje Správa železnic a odborová organizace. Příspěvek je možný poskytnout maximálně do 75 % ceny zájezdu zaměstnanci a rodinnému příslušníkovi v případě, že se zájezdu účastní společně se zaměstnancem. Hromadně organizovaný zájezd je možné uskutečnit pouze v případě, že se účastní minimálně 12 účastníků a z toho alespoň polovina musí být zaměstnanci Správy železnic. Společnost organizuje i zájezdy přímo určené pro důchodce (bývalé zaměstnance). Maximální možný příspěvek pro tyto osoby je 300 Kč/rok.

V ceně těchto zájezdů je většinou doprava, ubytování, strava, kulturní a sportovní program, služby průvodce apod. Díky současné situaci v roce 2020 nebyly žádné hromadné zájezdy uskutečněny. V minulých letech patřily mezi nejpopulárnější zájezdy například pobyt ve Vysokých Tatrách, lyžařský zájezd do Alp, pobyt ve Švýcarsku nebo zájezd do zábavného parku v Německu. (Rámcové zásady pro rok 2020, 2019)

Možnost pronájmu rekreačních zařízení

Odborové sdružení železničářů (dále také OSŽ) nabízí zaměstnancům Správy železnic a Českých drah možnost pronájmu rekreačních zařízení. Tyto zařízení jsou buď vlastněny OSŽ, některé jsou však přímo ve vlastnictví Správy železnic nebo Českých drah. Zaměstnanci příslušných společností mohou využít pronájmu těchto objektů za velmi

nízký poplatek. Tyto objekty se nachází většinou na území České republiky, ale i na Slovensku a v Řecku.

Těchto objektů vlastní stát několik desítek a je možné navštívit mnoho destinací po ČR. V nabídce jsou obyčejné lesní hájovny, roubenky, ale i apartmány a hotely. Mezi nejoblíbenější patří zcela jistě rekreační zařízení, která jsou situována na horách v blízkosti ski-areálů (Jánské lázně, Harrachov, Kořenov apod.) Je zde nutné podotknout, že po těchto zařízeních je velmi vysoká poptávka a některé termíny jsou na několik let dopředu zarezervované. (Rekreace, sport a volný čas, 2019)

Školení

Školení je zcela jistě nutné zařadit mezi nástroje na podporu WLB. Je to nejen velmi dobrý benefit, ale díky získání nových znalostí a zkušeností může zaměstnanec růst (jak osobně, tak i profesně). Školení lze rozdělit do dvou kategorií, a to školení povinné a dobrovolné. Mezi povinné školení patří například BOZP nebo vstupní školení pro zaměstnance. Správa železnic nabízí svým zaměstnancům velké množství školení, která vypisuje ve vnitřním systému podniku, kam má každý zaměstnanec přístup. Zaměstnanec má možnost se na tato školení zapsat, samozřejmě dle druhu jeho práce.

V současnosti jsou v CSS vypsána tato školení:

- Dopady změny zákoníku práce k 1. 1. 2021,
- Novinky ve mzdové účtárně k 1. 1. 2021,
- Podniková kolektivní smlouva k 1. 1. 2021,
- Zdaňování příjmů ze závislé činnosti 2021, roční zúčtování záloh a daňového zvýhodnění.

Tato školení jsou pořádána během ledna a února 2021 a díky současné pandemické situaci probíhají prostřednictvím MS Teams. (Interní sdělení, 2021)

Kulturní a sportovní akce

Kulturní a sportovní akce pořádá Správa železnic vždy se spoluorganizací OSŽ a jsou hrazeny z FKSP. Těchto akcí se mohou zúčastnit zaměstnanci a jejich děti. Sportovní akce, mohou být pořádány v tuzemsku a v zahraničí. Jedná se především o sportovní soutěže železničářů. Při účasti je těmto výpravám hrazena strava, ubytování, sportovní materiál, telefonní poplatky, cestovní pojištění a doprava. V případě účasti na této akci je zaměstnanec z práce uvolněn a má právo na náhradu mzdy. V roce 2020 nebylo vypsáno

mnoho akcí, například Vánoční tenisový turnaj (neuskutečněn), lekce cvičení nebo různá divadelní představení.

Z FKSP je možné také přispívat na vstupenky, a to až do 70 % nákladů, maximálně však 800 Kč/vstupenka. Jedná se o vstupenky do divadel, kin, na výstavy, koncerty nebo sportovní utkání. (Rámcové zásady pro rok 2020, 2019)

5.5 Hmotné nástroje na podporu WLB

Další skupinou opatření na podporu WLB jsou hmotné nástroje, které jsou zaměstnanci poskytnuty od Správy Železnic. Tyto prostředky mohou být zaručeně nápomocny při harmonizaci rodinného a pracovního života. Drtivá většina zaměstnanců má k dispozici služební telefon se služebním tarifem. Jaký typ telefonu a tarifu zaměstnanec dostane, záleží na druhu vykonávané práce a pozici. Telefon by měl být využíván samozřejmě především k pracovním účelům. Zaměstnanci mají však určitý limit, který mohou za určitou dobu (většinou měsíc) vyčerpat. Do tohoto limitu není možné zahrnout převody částek ve prospěch třetích stran (sms jízdenky, dárcovství, parkování apod.) Při přečerpání limitu je zaměstnanec povinen tento rozdíl uhradit. Navíc mají zaměstnanci mezi sebou volání zcela zdarma. (Směrnice SŽDC č. 37, 2016)

Vybraní zaměstnanci mají možnost využití služebního auta k soukromým účelům. Opět záleží na druhu práce a pozici daného zaměstnance. Vozový park Správy železnic tvoří především auta značky Škoda a zajímavostí je, že mají modrou barvu. Auta jsou vybavena GPS a zařízením, které při aktivování pomocí služebního průkazu, přepne jízdu do soukromého/pracovního módu. Zaměstnanci při používání služebního auta k soukromým účelům je strháván ze mzdy určitý poplatek. Tento poplatek závisí na pořizovací ceně auta, jeho stáří a počtu najetých kilometrů v soukromém módu. (Procházka, 2020)

Zaměstnanci, kteří mají dovoleno pracovat z domova, mají k dispozici služební notebooky. V těchto zařízeních jsou nahrány veškeré přístupy a díky tomu může zaměstnanec vykonávat svou práci kdekoli, kde má přístup na internet. Zde je nutné doplnit, že v současné době byly poskytnuty pracovní notebooky se vzdálenými přístupy většině administrativních pracovníků.

Do této skupiny hmotných nástrojů na podporu WLB, lze zařadit i úschovny kol, motocyklů a vyhrazená parkovací místa u objektů, kde zaměstnanec vykonává práci.

Zaměstnanci mají tedy nejen možnost si v místě zaměstnání zaparkovat své soukromé vozidlo (kolo, motocykl), ale je možné získat i povolení pro parkování, například na vyhrazených místech u nádraží.

Posledním bodem, který je zařazen do této skupiny, jsou byty a ubytování pro zaměstnance. Správa železnic vlastní několik ubytoven a bytových jednotek, které lze využít, v případě potřeby, jako přechodné ubytování pro zaměstnance. (Kolektivní podniková smlouva, 2020)

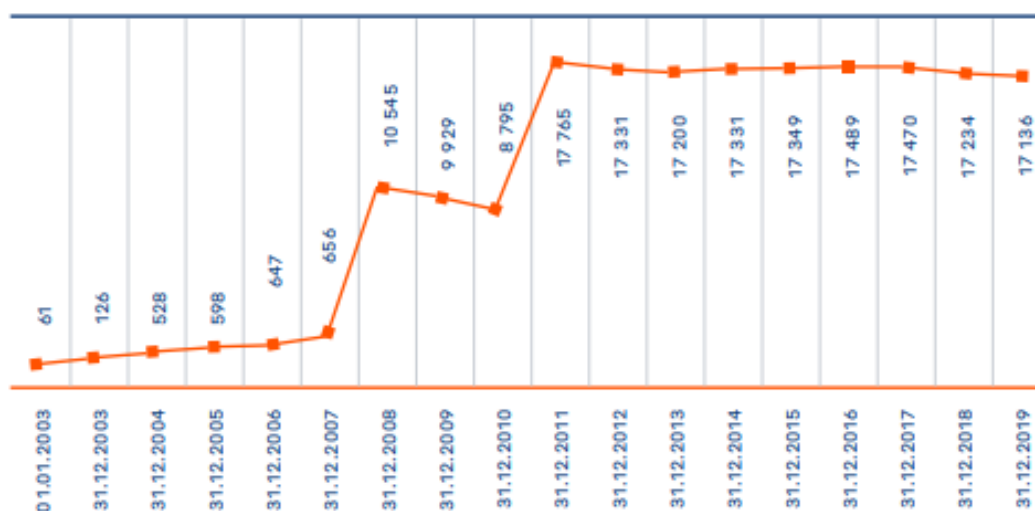
6 Náklady vynaložené na WLB

Diplomová práce se v této části zabývá vyčíslením nákladů na harmonizaci rodinného a pracovního života zaměstnanců Správy železnic. Po dohodě s hlavní účetní v organizační jednotce CSS bylo rozhodnuto, že pro nejlepší (nejvíce se odrážející skutečnost) vyčíslení těchto nákladů bude vhodné rozčlenit tuto část na dvě podkapitoly. První kapitola se zabývá osobními náklady Správy železnic, kde je diskutován počet zaměstnanců a náklady na ně. Druhá část rozebírá Fond kulturních i sociálních potřeb, ze kterého je hrazena velká část opatření k podpoře WLB zaměstnanců Správy železnic.

6.1 Osobní náklady

Osobní náklady lze vyčíst z výroční zprávy Správy železnic, která je veřejně přístupná na internetu. V tabulce 3 je možné vidět celkové osobní náklady na zaměstnance (včetně vedení a správních rad). Tyto náklady činí 11 387 186 tis. Kč. Zde je nutné podotknout, že veškeré finanční údaje v tabulce 3 jsou uvedeny v tisících korunách. Pouze počet zaměstnanců je uveden ve správné hodnotě. Součástí osobních nákladů jsou náklady mzdové, ostatní, sociální zabezpečení a zdravotní pojištění.

Obrázek 7 ukazuje vývoj počtu zaměstnanců od vzniku Správy Železnic (dřívější název Správa železniční dopravní cesty). Zajímavým faktem je, že k 1. 1. 2003 měla organizace pouze 61 zaměstnanců. Nejvíce lidí zaměstnávala pak k poslednímu dni v roce 2011 – 17 765.



Obrázek 7: Vývoj počtu zaměstnanců od vzniku SŽ

Zdroj: (Výroční zpráva 2019, 2020)

Průměrný počet zaměstnanců v roce 2019 činil 17 106, z toho 5 členů vedení. K 31. 12. 2019 však bylo zaměstnáno ve Správě železnic 17 136 lidí, ve 172 profesích a v 18 organizačních jednotkách. Během roku 2019 bylo odstupné vyplaceno celkem 177 zaměstnancům. V Tabulce 5 jsou vyčísleny mzdové náklady v celkové výši 8 110 677 tis. Kč. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění placené zaměstnavatelem bylo v roce 2019 2 740 280 tis. Kč.

Tabulka 5: Osobní náklady (v tis. Kč) a počet zaměstnanců 2019

2019	Průměrný počet zaměstnanců	Mzdové náklady	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	Ostatní náklady	Osobní náklady
Zaměstnanci	17 101	8 076 664	2 733 753	536 155	11 346 572
Vedení	5	31 090	5 536	74	36 700
Správní rada	-	2 923	991	-	3 914
Celkem	17 106	8 110 677	2 740 280	536 229	11 387 186

Zdroj: (Výroční zpráva 2019, 2020)

Další položkou osobních nákladů jsou náklady ostatní. Mezi ostatní náklady lze zařadit příspěvky na stravování, zvláštní příplatky k důchodům bývalých zaměstnanců Správy železnic, příspěvky na kapitálové a důchodové spoření nebo různé motivační příspěvky. Ostatní náklady byly vyčísleny za rok 2019 na 536 229 tis. Kč.

6.2 Fond kulturních i sociálních potřeb

V této práci výše jsou vyčíslené osobní náklady vynaložené na platy zaměstnancům a ostatní položky. V této části práce bude popsána funkce fondu kulturních a sociálních potřeb (dále už jen FKSP), ze kterého je hrazena většina opatření (výše vyjmenována a popsána), která napomáhají k harmonizaci rodinného a pracovního života zaměstnanců státní organizace. Nejdříve je nutné popsat způsob tvorby tohoto fondu a použití prostředků. Dále zde bude vyjádřen rozpočet FKSP pro rok 2020 a jeho následné čerpání.

V rámci původní domluvy se státní organizací, bylo domluveno vyčíslení čerpání FKSP za rok 2020. Je zde však nutné podotknout, že na přání vedení společnosti zde tyto údaje nebudou zveřejněny. S ohledem na současnou situaci, považuje Správa Železnic za nemorální zveřejňovat informace, které se týkají čerpání Fondu kulturních i sociálních potřeb. Budou zde tedy nastíněny náklady na jednotlivé nástroje v intervalech a pouze na jednoho zaměstnance.

FKSP je upraven vyhláškou Ministerstva financí 114/2002 Sb., kde je upraven jeho předmět, zásady a hospodaření s fondem. (Rámcové zásady pro rok 2020, 2019)

6.2.1 Tvorba fondu a použití prostředků

FKSP je tvořen základním přidělem, a to ve výši **2 %** z ročního objemu nákladů zúčtovaných na mzdy, náhrady mezd a odměny zaměstnanců v pohotovostním režimu. Dalším příjmem tohoto fondu může být:

- splátky půjček (které byly poskytnuty zaměstnancům),
- dary právnických i fyzických osob,
- nevyčerpané prostředky FKSP z předchozího období.

Veškeré finanční prostředky FKSP jsou uloženy na samostatném bankovním účtu a lze je čerpat pouze do výše volných prostředků. Z tohoto fondu lze čerpat prostředky pouze na akce nebo činnosti, které jsou organizovány nebo spoluorganizovány zaměstnavatelem. (Rámcové zásady pro rok 2020, 2019)

Využít tyto prostředky může pouze zaměstnanec v pracovním poměru se stanovenou týdenní pracovní dobou nebo dobou zkrácenou. Dále také zaměstnanec v mimo evidenčním stavu (mateřská, rodičovská dovolená), důchodce (bývalý zaměstnanec) nebo rodinný příslušník. Čerpat příspěvky FKSP lze dle Rámcových zásad pro rok 2020 (2019) pouze na:

- vybavení ke zlepšení pracovního prostředí,
- vybavení pro sportovní a zájmovou činnost,
- náklady na provoz a dočasné užívání zařízení jiných subjektů při kulturnímu a sociálnímu rozvoji,
- stravování zaměstnanců,
- tuzemský či zahraniční rekreační pobyt,
- hromadně organizované zájezdy,
- tábor dětí a mládeže,
- vstupenky,
- hromadně organizovanou sportovní nebo kulturní činnost,
- sociální výpomoci a zápůjčky.

Příspěvky nelze čerpat zpětně nebo pokud na daný účel přispívá zdravotní pojišťovna. Dále také není možné poskytnout příspěvek, pokud byl na akci udělen příspěvek od jiného zaměstnavatele z jeho FKSP nebo z dotace. V případě storna akce nebo neúčasti je povinen zaměstnanec, který příspěvek čerpal, vrátit. Stornopoplatky hradí poté subjekt, který jej zapříčinil.

Příspěvky na rekreace a tábory jsou pro zaměstnance osvobozeny od daně, a to do výše limitu 20 000 Kč za jeden kalendářní rok. Pokud bude zaměstnanec čerpat přes tento stanovený limit, bude mu daný rozdíl připočten ke zdanitelnému příjmu. Bývalý zaměstnanec (důchodce) je v tomto případě povinen převyšující částku limitu 20 000 Kč vrátit. (Rámcové zásady pro rok 2020, 2019)

6.2.2 Hrazení nástrojů na podporu WLB z FKSP

Jak již bylo zmíněno výše, díky přání Správy Železnic, čerpání FKSP není možné v této diplomové práci uvést. V kapitole 6.2.1 je popsán způsob tvorby rozpočtu FKSP. Lze tedy předpokládat, že výše tohoto rozpočtu pro rok 2019 byla **227 748 000 Kč** (tj. 2 % z celkových mzdových nákladů.). V případě, vyčerpání celého rozpočtu činí průměrný náklad z FKSP na jednoho zaměstnance **13 314 Kč/rok**.

Po rozhovoru s účetní CSS Správy Železnic lze předpokládat, že v roce 2020 nebylo příliš čerpáno. V Tabulce 6 je možné vidět vybrané náklady WLB na jednoho zaměstnance.

Tabulka 6: Vybrané náklady WLB na jednoho zaměstnance

WLB opatření	možný náklad na jednoho zaměstnance	poznámka
příspěvek na penzijní připojištění	800 – 1100 Kč/měsíc	dle profese zaměstnance
příspěvek na životní pojištění	750 Kč/měsíc	
stravenky	55 Kč/den	55 % z hodnoty stravenky
náborový příspěvek	50 000 Kč nebo 80 000 Kč	dle získané odborné způsobilosti
odměna za odklizení ostatků	200 Kč/zásah	-
odměna za zastupování	do výše rozdílu mezd	-
odměna za nástup v noci	80 Kč/směna	-
sociální pomoc	max. 30 000 Kč	-
sociální pomoc	max. 50 000 Kč	jedná se o živelnou pohromu, ekologickou katastrofu (v případě, že byl vyhlášen nouzový stav)
příspěvek na dětské tábory	3 000 Kč/rok	-
příspěvek na dovolenou	5 000 Kč nebo 50 % ceny zájezdu/osoba	-
hromadně organizované zájezdy	max. 75 % ceny zájezdu	-
příspěvky na vstupenky	max. 70 % nákladů nebo max. 800 Kč/vstupenka	-
kondiční pobyty	-	zaměstnanec si hradí pouze 100 Kč/den

Zdroj: vlastní zpracování (Kolektivní podniková smlouva, 2020)

7 Výzkum WLB

Hlavním cílem diplomové práce je na základě posouzení work-life balance ve vybraném subjektu navrhnout opatření, která povedou ke zlepšení stávající situace. Aby mohl být naplněn tento cíl práce, je nutné stanovit cíle dílčí. Prvním dílčím cílem (DC1) je charakteristika subjektu a dle teoretických znalostí následně posoudit jeho opatření pro podporu work-life balance, včetně ekonomického zhodnocení. Dalším dílčím cílem (DC2) je analýza aktuální rovnováhy pracovního a rodinného života zaměstnanců státní organizace. Posledním dílčím cílem (DC3) je diagnostika postoje zaměstnanců vybraného subjektu k současným opatřením na podporu work-life balance.

Z výše popsanych cílů vyplývají dvě obecné výzkumné otázky pro tuto část práce, které jsou dále upřesněny:

HVO 1: Jaká je stávající rovnováha mezi pracovním a rodinným životem zaměstnanců státní organizace?

- a. Jaké je časové rozložení dne zaměstnanců?
- b. Jak vnímají zaměstnanci státní organizace svou rovnováhu mezi svým rodinným a pracovním životem?
- c. Jaké jsou důsledky případné nerovnováhy mezi pracovním a rodinným životem zaměstnanců?

HVO 2: Jaká jsou opatření na podporu harmonizace rodinného a pracovního života dle zaměstnanců státní organizace?

- a. Jaké opatření na podporu WLB vnímají zaměstnanci státní organizace jako nejúčinnější?
- b. Využívají zaměstnanci státní organizace aktivně nástroje pro podporu WLB?
- c. Jaké opatření na podporu WLB by zaměstnanci nejvíce uvítali ve státní organizaci?

7.1 Pilotní výzkum

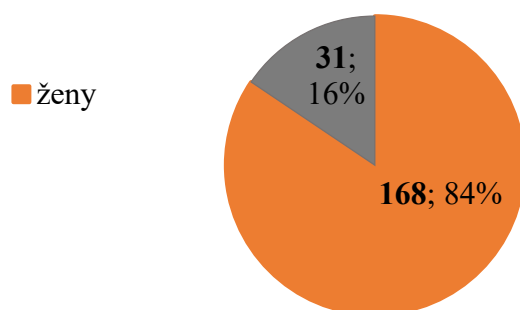
V květnu 2018 byl proveden pilotní výzkum v organizační jednotce SŽE (byla v dubnu 2020 zrušena), který byl zpracováván v rámci předmětu Statistický rozbor dat a měl za úkol zjistit nedostatky pro následný výzkum této diplomové práce. Pro výzkum byl vypracován pilotní dotazník, který byl předložen pro vyplnění všem zaměstnancům SŽE.

Pilotní výzkum lze zhodnotit pozitivně. Vyplněno bylo všech 152 (počet zaměstnanců SŽE v roce 2018) dotazníků, díky kterým bylo odpovězeno na všechny výzkumné otázky.

Je nutné podotknout, že díky pilotnímu výzkumu byly zjištěny mírné nedostatky v dotazníku, které bylo nutné eliminovat pro zpracovávání výzkumu v rámci diplomové práce. Jako veliký nedostatek byla absence poznámky u otázek hodinového rozložení dne. Součet všech hodin by měl dát 24 hodin. Dále byly do dotazníku zahrnuty otázky týkající se důsledků nerovnováhy pracovního a rodinného života a možných nástrojů, které by byla organizace ochotna poskytnout zaměstnancům do budoucna.

7.2 Základní soubor

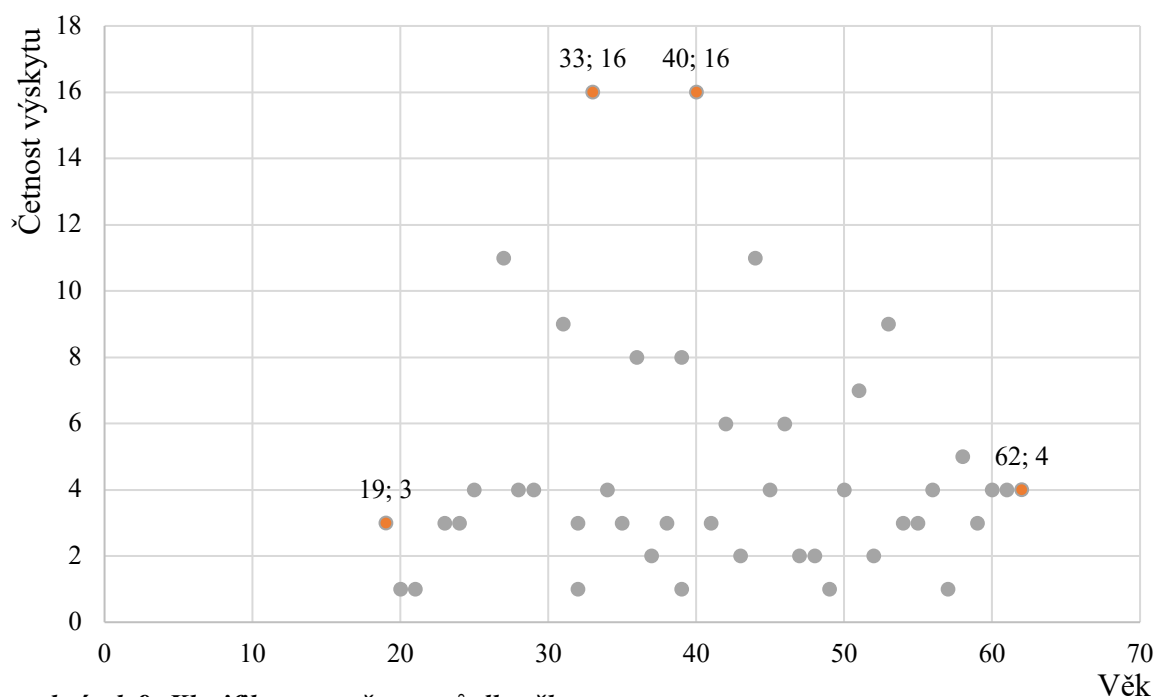
Výzkum byl prováděn v organizační jednotce Centrum sdílených služeb. Základním souborem jsou všichni zaměstnanci organizační jednotky. CSS v současnosti (k 18. 3. 2021) disponuje 199 zaměstnanci, kteří jsou zaměstnaní na různé typy úvazků. Základní soubor tohoto výzkumu tedy tvoří 199 zaměstnanců Správy železnic, kteří jsou organizačně přiřazeni do jednotky CSS. Na obrázku můžete vidět, že základní soubor je tvořen z 84,4 % ženami. V OJ CSS pracuje pouze 31 mužů a 168 žen.



Obrázek 8: Klasifikace zaměstnanců dle pohlaví

Zdroj: vlastní zpracování

Průměrný věk zaměstnanců je 47 let a na Obrázku 9 lze vidět věkové rozložení všech zaměstnanců CSS. Jsou zde vyznačeny četnosti s největším počtem výskytu, tzn. že nejvíce zaměstnaných je ve věku 40 a 33 let. Dále je v grafu vyznačen věk nejstaršího a nejmladšího zaměstnance. Z grafu lze vyčíst počet zaměstnanců v určitém věku.



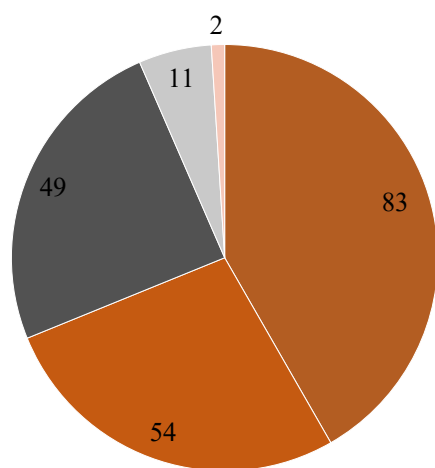
Obrázek 9: Klasifikace zaměstnanců dle věku

Zdroj: vlastní zpracování

Pro tento výzkum je důležité také znát rodinný stav zaměstnanců a počet jejich dětí. Pro závěrečné shrnutí a doporučení je důležité vzít v úvahu tyto skutečnosti, protože velmi úzce s problematikou WLB souvisí. Potřebné je zmínit, že do tohoto výzkumu jsou zařazeny pouze děti, které společně s respondentem žijí v jedné domácnosti.

Většina zaměstnanců má alespoň jedno dítě žijící s ním v jedné domácnosti. V konceptu dobré WLB hraje důležitou roli, ale i počet dětí. Rozdíly mohou být v této oblasti velmi výrazné. Na Obrázku 11 je možné vidět, že pracovníci žijí společně v domácnosti s počtem dětí na škále od 0 – 4. I přes to, že většina zaměstnaných v CSS dítě ve společné domácnosti má, 83 z nich dítě nemá nebo s ním již nežije.

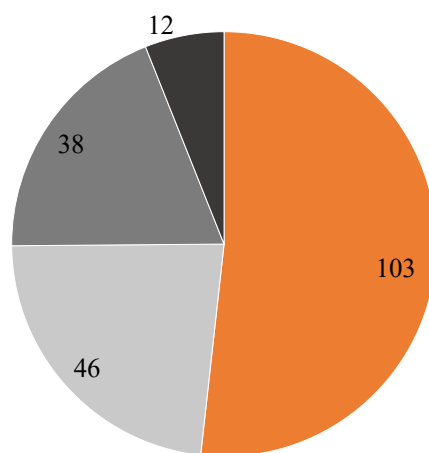
Na Obrázku 10 lze vidět rodinný stav zaměstnanců. 103 zaměstnanců je vdaný/ženatý a 46 jich je svobodných. Zbylí jsou rozvedení nebo ovdovělí. Registrovaní se mezi základním souborem tohoto výzkumu neobjevují.



0 1 2 3 4

Obrázek 10: Klasifikace zaměstnanců dle počtu dětí žijících ve stejné domácnosti

Zdroj: vlastní zpracování



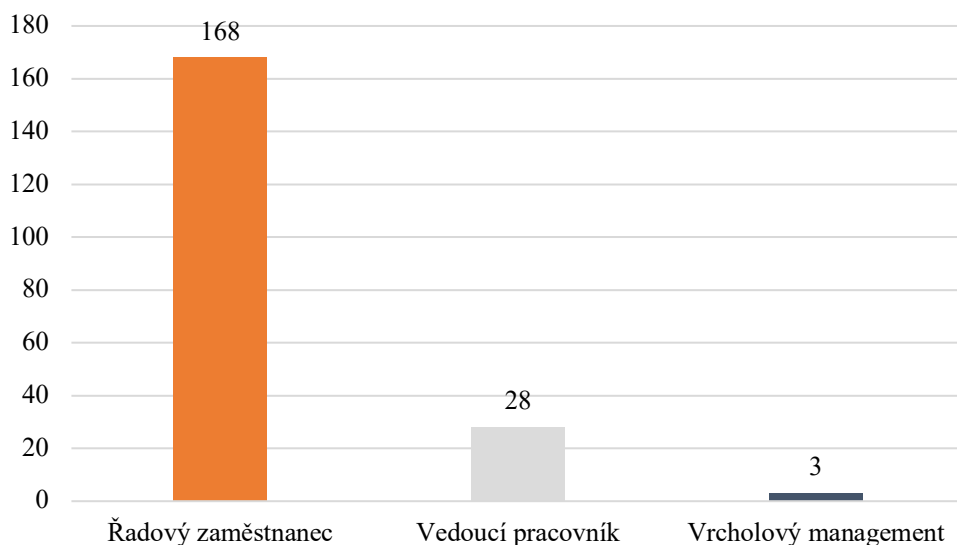
Vdaná/Ženatý Svobodná/Svobodný

Rozvedená/Rozvedený Vdova/Vdovec

Obrázek 11: Klasifikace zaměstnanců dle rodinného stavu

Zdroj: vlastní zpracování

Do výzkumu je také zařazena otázka na pracovní pozici. Je totiž také úzce spjata s WLB problematikou. Lze předpokládat, že vrcholový manažer tráví prací mnohem více času než řadový zaměstnanec, na druhou stranu má k dispozici více nástrojů na podporu WLB. CSS má pouze 3 zaměstnance ve vrcholovém managementu – ředitele jednotky a dva náměstky. Na Obrázku 12 pak je možné vidět počet řadových a vedoucích zaměstnanců.



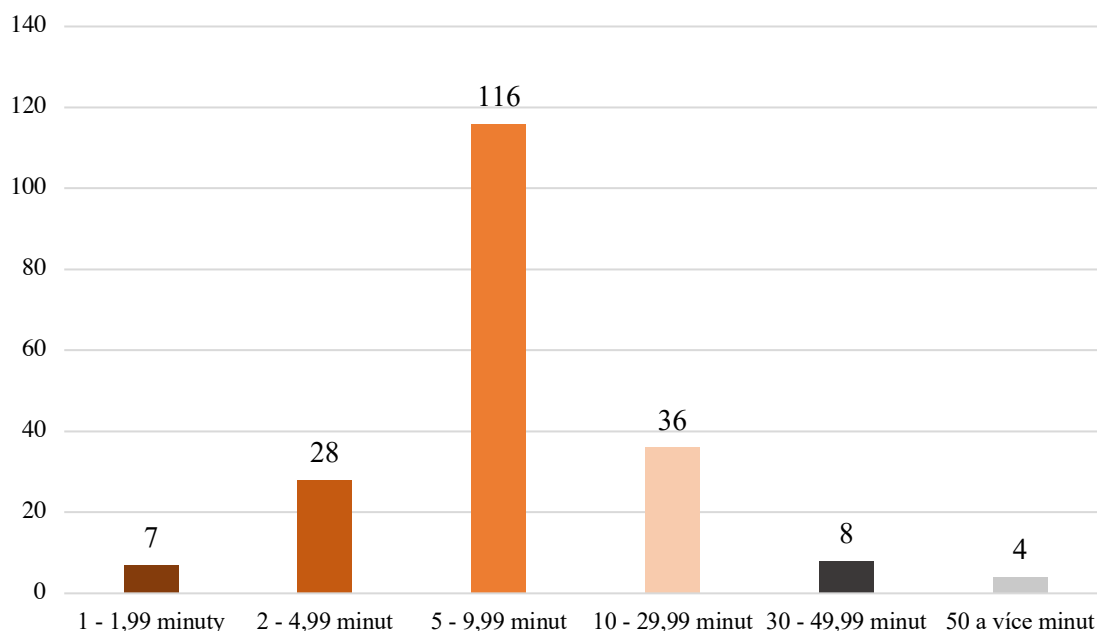
Obrázek 12: Klasifikace zaměstnanců dle pracovní pozice

Zdroj: vlastní zpracování

7.3 Sběr dat

Sběr dat byl prováděn pomocí vypracovaného dotazníku (viz Příloha B) a rozhovoru s vedením organizační jednotky CSS. Rozhovor byl veden s náměstkem ředitele, systémovým specialistou, vedoucím účetního úseku a s některými řadovými zaměstnanci. Po vedeném rozhovoru bylo možné sestavit dotazník pro zaměstnance tak, aby odrážel skutečnosti v organizační jednotce. Dotazník, který má za úkol posoudit harmonizaci rodinného a pracovního života zaměstnanců CSS, byl předán na personální oddělení, v tištěné i elektronické podobě, díky portálu Survio. Zaměstnanci si mohli vybrat formu vyplnění, která je jim přednější. Zde je nutné podotknout, že všichni respondenti odpovídali elektronicky.

Dotazování bylo spuštěno 9. 11. 2020 a ukončeno 16. 03. 2021. Přes určité komplikace se nakonec tohoto dotazníkové šetření zúčastnili všichni dotazovaní. Obrázek 13 zobrazuje dobu, kterou respondenti strávili tímto dotazováním. Většina zaměstnanců (116) vyplňovala dotazník 5 – 9,99 minut. Celkový počet návštěv elektronického dotazníku je 242, z toho 43 je pouze zobrazení, bez odeslání odpovědí. Všichni dotazovaní vyplňovali dotazníkové šetření přes přímý odkaz, který jim byl zaslán do e-mailu.



Obrázek 13: Doba zaměstnance strávená dotazníkovým šetřením

Zdroj: vlastní zpracování

7.4 Výsledky výzkumu

Tato kapitola je pro zpracování této práce stěžejní. Po sběru dat bylo nutné data roztřídit, zanalyzovat a vyřadit neúplné odpovědi. Z výše popsanych cílů diplomové práce vyplynuly dvě hlavní výzkumné otázky, na které je v této kapitole zodpovězeno.

HVO 1: Jaká je stávající rovnováha mezi pracovním a rodinným životem zaměstnanců státní organizace?

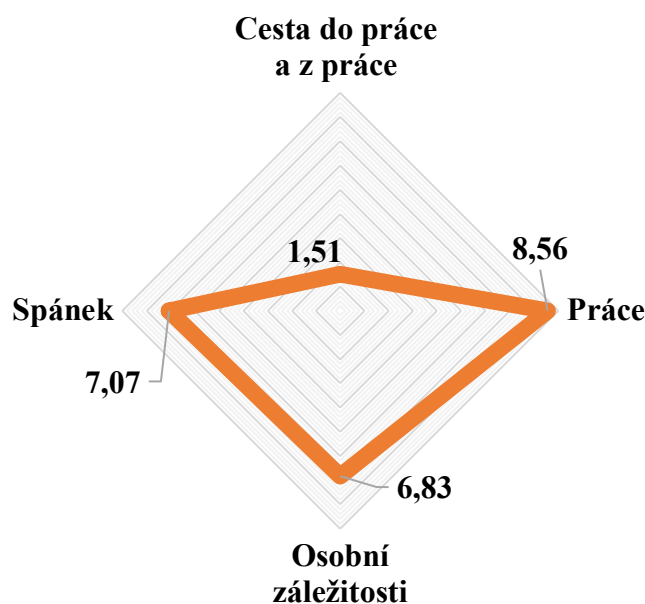
Rovnováha rodinného a pracovního života je subjektivní pro každého jednotlivce. Existuje nekonečně mnoho možností ideálního stavu, protože pro každého znamená tento pojem zcela něco jiného. Díky pilotnímu výzkumu z roku 2018 byl dotazník sestaven tak, aby respondenta donutil zamyslet se nad problematikou WLB. VO 1 řeší časové rozložení dne zaměstnanců. Díky omezenému množství času, který člověk má k dispozici, je tato otázka velmi úzce související s harmonizací rodinného a pracovního života.

VO 1: Jaké je časové rozložení dne zaměstnanců?

Pro tuto diplomovou práci byl den rozložen do čtyř aktivit. Respondenti tráví svůj den prací, cestou do práce, osobními záležitostmi (hobby, rodina, přátelé...) a spánkem. Pro zodpovězení této výzkumné otázky jsou použity tyto statistické ukazatele:

- průměrný počet hodin strávený prací, cestou do práce, osobními záležitostmi a spánkem,
- směrodatná odchylka,
- minimální a maximální hodnota v základním souboru,
- modus,
- medián,
- variační rozpětí.

Díky těmto ukazatelům lze výzkumnou otázku jedna správně zhodnotit. Na Obrázku 14 je možné vidět průměrné časové rozložení dne zaměstnanců. Z grafu vyplývá, že nejvíce času tráví zaměstnanci prací, a naopak nejméně cestou do práce a z práce. Spánkem tráví průměrně pracovníci 7,07 hodiny a osobními záležitostmi 6,83. Zajímavým zjištěním je, že průměr dojíždění lidí do zaměstnání je 1,5 hodiny.



Obrázek 14: Průměrné časové rozložení dne zaměstnanců (v hodinách)

Zdroj: vlastní zpracování

Z Tabulky 7 je zřejmé, že zaměstnanci CSS stráví na cestě do práce a z práce přibližně jeden a půl hodiny denně. Dále z tabulky vyplývá, že 50 % respondentů stráví 1 hodinu nebo více na cestě do práce. Tato hodnota se zároveň v dotazníku objevila nejčastěji. Počet hodin strávených cestou do práce jednotlivých zaměstnanců se odlišuje od průměrného počtu hodin v průměru o 1,17 hodiny. Minimální hodnota počtu hodin strávených cestou do práce je 0 hodin. Maximální hodnota jsou pak 4 hodiny denně. Rozdíl mezi maximální a minimální hodnotou, neboli variační rozpětí, jsou 4 hodiny.

Tabulka 7: Hodinové rozložení dne - cesta do práce

	Cesta do práce (v hodinách)
Průměr	1,51
Minimum	0
Maximum	4
Modus	1
Medián	1
Variační rozpětí	4
Směrodatná odchylka	1,17

Zdroj: vlastní zpracování

Z Tabulky 8 vyplývá, že průměrný počet hodin strávených prací u zaměstnanců CSS je 8,56 hodin denně. Dále zde bylo zjištěno, že 50 % respondentů stráví 8 nebo více hodin denně prací. Nejčastěji stráví respondenti prací 8 hodin denně. Počet hodin strávených prací jednotlivých zaměstnanců se odlišuje od průměrného počtu hodin v průměru o 1,02 hodiny. Minimální hodnota počtu hodin strávených prací je 5 hodiny denně a naopak maximální hodnota je 12 hodin denně. Rozdíl mezi maximální a minimální hodnotou, neboli variační rozpětí, je v tomto případě 7 hodin.

Tabulka 8: Hodinové rozložení dne zaměstnanců - práce

	Práce (v hodinách)
Průměr	8,56
Minimum	5
Maximum	12
Modus	8
Medián	8
Variační rozpětí	7
Směrodatná odchylka	1,02

Zdroj: vlastní zpracování

Z Tabulky 9, která řeší kolik hodin tráví zaměstnanci osobními záležitostmi, vyplývá, že průměrný počet hodin strávených osobním životem zaměstnanců CSS je přibližně 7 hodin denně. 50 % respondentů stráví 7 nebo více hodin denně svým osobním životem zároveň. Hodnota, která se u zaměstnanců CSS vyskytuje nejčastěji je 8. Počet hodin strávených osobním životem jednotlivých zaměstnanců se odlišuje od průměrného počtu hodin v průměru o 1,5 hodiny. Minimální hodnota počtu hodin strávených s rodinou, přáteli či jinými soukromými aktivitami jsou 3 hodiny denně, a naopak maximální hodnota je 10 hodin denně. Rozdíl mezi maximální a minimální hodnotou, neboli variační rozpětí, je v tomto případě 7 hodin.

Tabulka 9: Hodinové rozložení dne zaměstnanců - osobní záležitosti

	Osobní záležitosti (v hodinách)
Průměr	6,8
Minimum	3
Maximum	10
Modus	8
Medián	7
Variační rozpětí	7
Směrodatná odchylka	1,5

Zdroj: vlastní zpracování

Dle Tabulky 10 spí zaměstnanci CSS v pracovním dni průměrně 7,07 hodin. Zároveň 50 % respondentů stráví 7 nebo více hodin denně spánkem. Nejčastěji stráví zaměstnanci CSS spánkem 7 hodin. Tuto hodnotu uvedlo shodně 72 dotazovaných zaměstnanců. Počet hodin strávených spánkem jednotlivých zaměstnanců se odlišuje od průměrného počtu hodin v průměru o 1,01 hodiny. Minimální hodnota počtu hodin strávených spánkem je 4 hodiny denně, a naopak maximální hodnota je 9 hodin denně. Rozdíl mezi maximální a minimální hodnotou, neboli variační rozpětí, je 5 hodin.

Tabulka 10: Hodinové rozložení dne: spánek

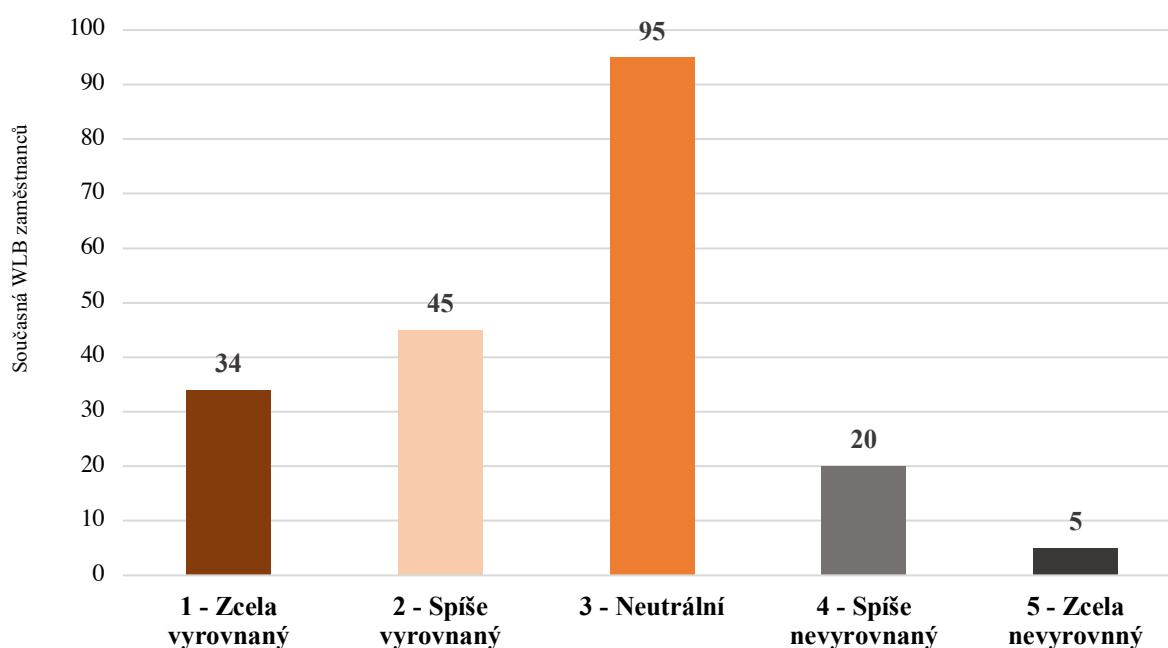
	Spánek (v hodinách)
Průměr	7,07
Minimum	4
Maximum	9
Modus	7
Medián	7
Variační rozpětí	5
Směrodatná odchylka	1,01

Zdroj: vlastní zpracování

VO 2: Jak vnímají zaměstnanci státní organizace svou rovnováhu mezi svým rodinným a pracovním životem?

Na konci dotazníkového šetření byla zaměstnancům položena otázka, zda vnímají svůj rodinný a pracovní život jako vyrovnaný. Na základě odpovědí na předešlé otázky se mohli rozmyslet na škále od jedné do pěti (přičemž 1 – zcela vyrovnaný, 5 – zcela nevyrovnaný). Celkem 79 respondentů odpovědělo, že jejich rodinný a pracovní život je „zcela vyrovnaný nebo „spíše vyrovnaný“. Nejvíce respondentů (95) odpovědělo neutrálně a celkem 25 zaměstnanců řeklo, že jejich život není „spíše v rovnováze nebo vůbec“.

Obrázek 15 zobrazuje současnou rovnováhu zaměstnanců Správy železnic. Nejčastěji volili pracovníci neutrální postoj k této problematice. Je ale nutné říct, že 39,7 % hodnotí svůj pracovní a rodinný život za vyrovnaný, zatímco pouze 12,5 % je přesvědčena, že je jejich život nevyrovnaný. Lze tedy říci, že Správa železnic má spokojené zaměstnance. Téměř polovina (47,8 %) svůj pracovní a osobní život hodnotí neutrálně, čímž by se dalo říci, že nejsou ve stavu, kdy by jim hrozily určité zdravotní nebo jiné následky.



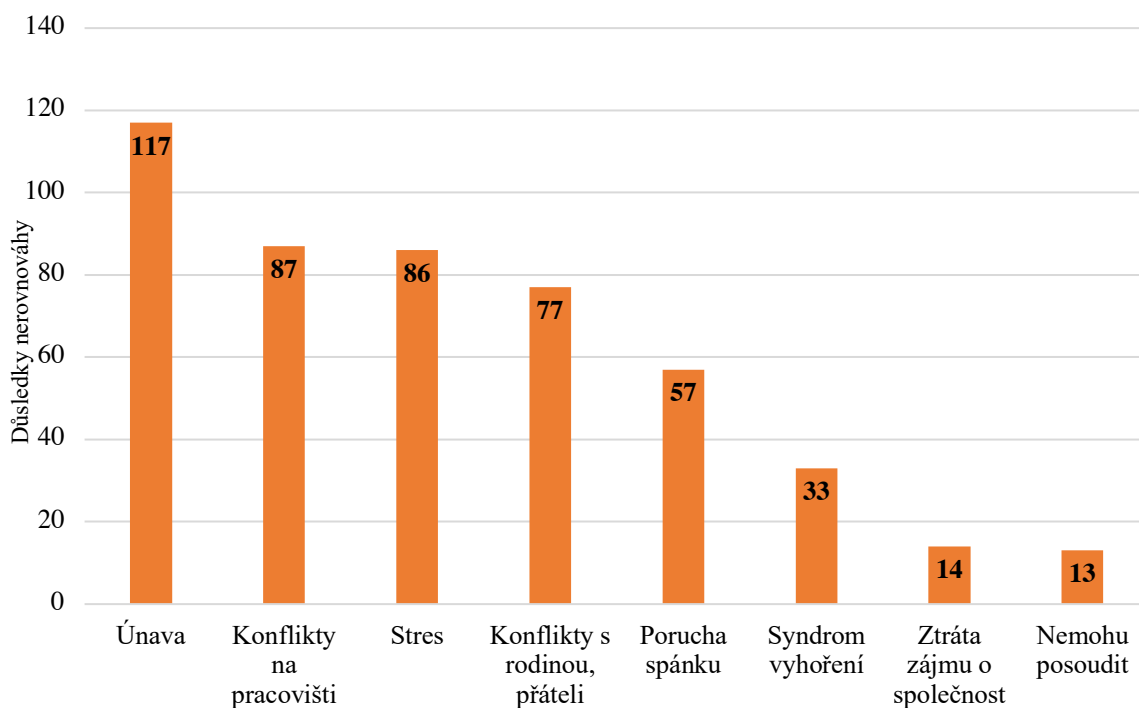
Obrázek 15: Současná rovnováha rodinného a pracovního života zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování

VO 3: Jaké jsou důsledky případné nerovnováhy mezi pracovním a rodinným životem zaměstnanců?

Cílem této otázky bylo zjistit, jaké důsledky mohou mít zaměstnanci v případě, že nedosáhnou pro ně ideálního stavu. Zaměstnanci měli určit až 3 možné důsledky jejich případné nerovnováhy rodinného a pracovního života. Nejvíce zaměstnanců odpovědělo, že nejčastějším důsledkem nerovnováhy je únava (58,8 %). Obrázek 16 zobrazuje všechny možné následky. Zaměstnanci tvrdí, že jedním z následků, který se projevuje také velmi často, jsou možné konflikty na pracovišti (87 odpovědí).

Další následky nerovnováhy rodinného a pracovního života zaměstnanců Správy železnic je stres, konflikty s rodinou a přáteli, porucha spánku, syndrom vyhoření a možná ztráta zájmu o společnost. Pouze 13 zaměstnanců odpovědělo, že nepomohou posoudit tuto otázku. Zaměstnavatel by tuto skutečnost určitě neměl přehlížet, protože se jedná o zásadní problémy, které mohou zaměstnanci mít.



Obrázek 16: Důsledky nerovnováhy rodinného a pracovního života

Zdroj: vlastní zpracování

HVO 2: Jaká jsou opatření na podporu harmonizace rodinného a pracovního života dle zaměstnanců státní organizace?

Aby bylo možné naplnit hlavní cíl práce, byla stanovena druhá hlavní výzkumná otázka, která se zabývá nástroji pro podporu harmonizace rodinného a pracovního života zaměstnanců státní organizace Správa Železnic. V kapitole 5 byla popsána všechna opatření, které Správa Železnic nabízí svým zaměstnancům a podmínky pro jejich získání. Součástí HVO2 jsou tři výzkumné podotázky, díky kterým se lze dozvědět jaké opatření je dle zaměstnanců nejlepší, které využívají nejčastěji a jak často tyto nástroje využívají.

VO 1: Jaké opatření na podporu WLB vnímají zaměstnanci státní organizace jako nejúčinnější?

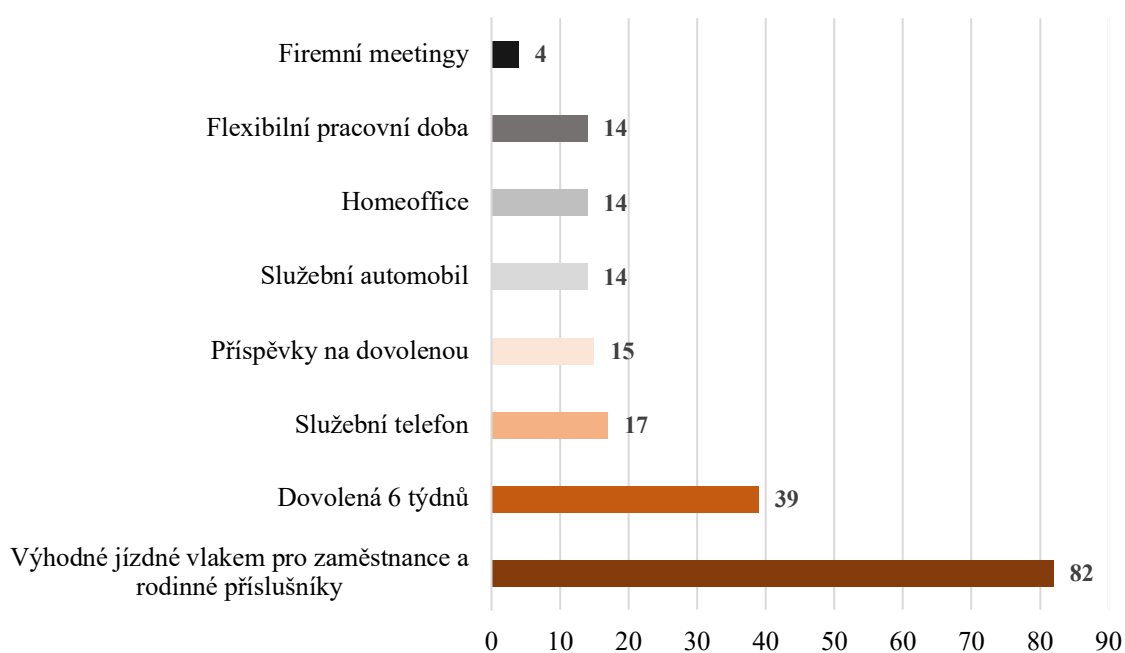
Do dotazníkového šetření byly vybrány takové nástroje, které by mohly být pro zaměstnance nejúčinnější. Po konzultaci s vedením a některými zaměstnanci byly vybrány tyto možnosti:

- výhodné jízdné vlakem pro zaměstnance a rodinné příslušníky,
- dovolená 6 týdnů,
- flexibilní pracovní doba,
- služební telefon,
- služební automobil,
- příspěvky na dovolenou,
- home office,
- firemní meetingy.

Zaměstnanci samozřejmě měli možnost odpovědět možností „jiné“, kde by napsali, jakýkoli jiný nástroj pro podporu WLB. Zde je nutné podotknout, že této možnosti nikdo nevyužil a všichni si vybrali z nabízejících možností. Na Obrázku 17 je možné vidět, jaká opatření vnímají zaměstnanci za nejúčinnější.

Nebylo překvapením, že jako nejúčinnější opatření zaměstnanci považují výhodné jízdné nejen pro ně, ale i pro rodinné příslušníky (téměř 42 %). Po následné konzultaci s několika zaměstnanci bylo zjištěno, že nejen oni sami jezdí vlakem do práce, ale i například děti do škol a velmi to ušetří rodinnému rozpočtu. Velmi často využívají pak cestování vlakem i na rodinné výlety nebo i dovolené v zahraničí, potom co si zařídí FIP. Celkem 19,6 % zaměstnanců pak zvolilo jako nejúčinnější 30 dní dovolené. Naopak nejméně účinným

nástrojem z nabídky byly firemní meetingy. To mohlo být způsobeno současnou situací, kdy už rok žádná firemní akce nebyla. Díky současné době 14 zaměstnanců zvolilo i homeoffice, který dříve státní organizace využívala zřídka kdy. Zajímavým zjištěním bylo, že z 32 zaměstnanců (7 vrcholový management a 25 vedoucí pracovníci), jich 14 zvolilo jako nejúčinnější služební automobil. Služební automobil mohou někteří zaměstnanci využívat pro soukromé účely, samozřejmě s tím, že se jim sráží určitá částka ze mzdy.

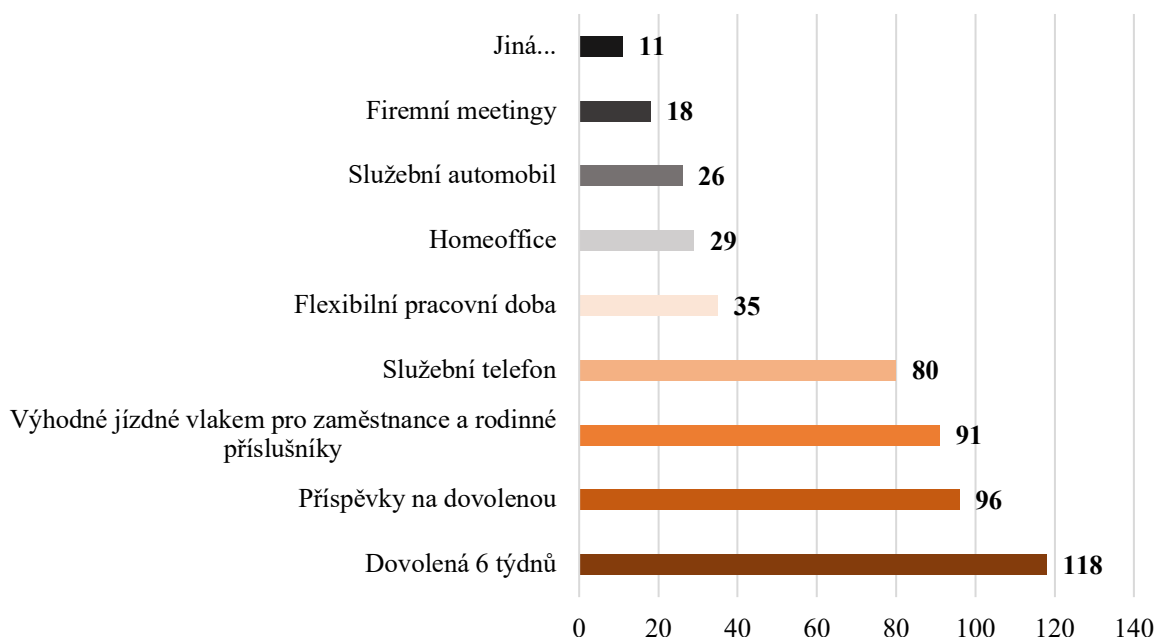


Obrázek 17: Nejúčinnější opatření na podporu WLB

Zdroj: vlastní zpracování

Na Obrázku 18 pak lze vidět, které nástroje zaměstnanci využívají velmi často. Zaměstnanci měli stejný výběr možností jako u předešlé otázky, ale měli zodpovědět až 3, dle nich nejčastěji využívané opatření na podporu WLB. Nejčastěji využívanými nástroji je dovolená 6 týdnů (118 zaměstnanců), příspěvky na dovolenou (96 zaměstnanců) a výhodné jízdné vlakem (91 zaměstnanců).

U této otázky zaměstnanci využili možnosti dopsat jiné opatření. Celkem 4 zaměstnanci uvedli jako jeden z nejvíce využívaných nástrojů zájezdy, které Správa Železnic pořádá. Další 4 využívají velmi často stravenky. Mezi jiné odpovědi se zařadily i finanční příspěvky a možnosti pronájmu rekreačních zařízení.



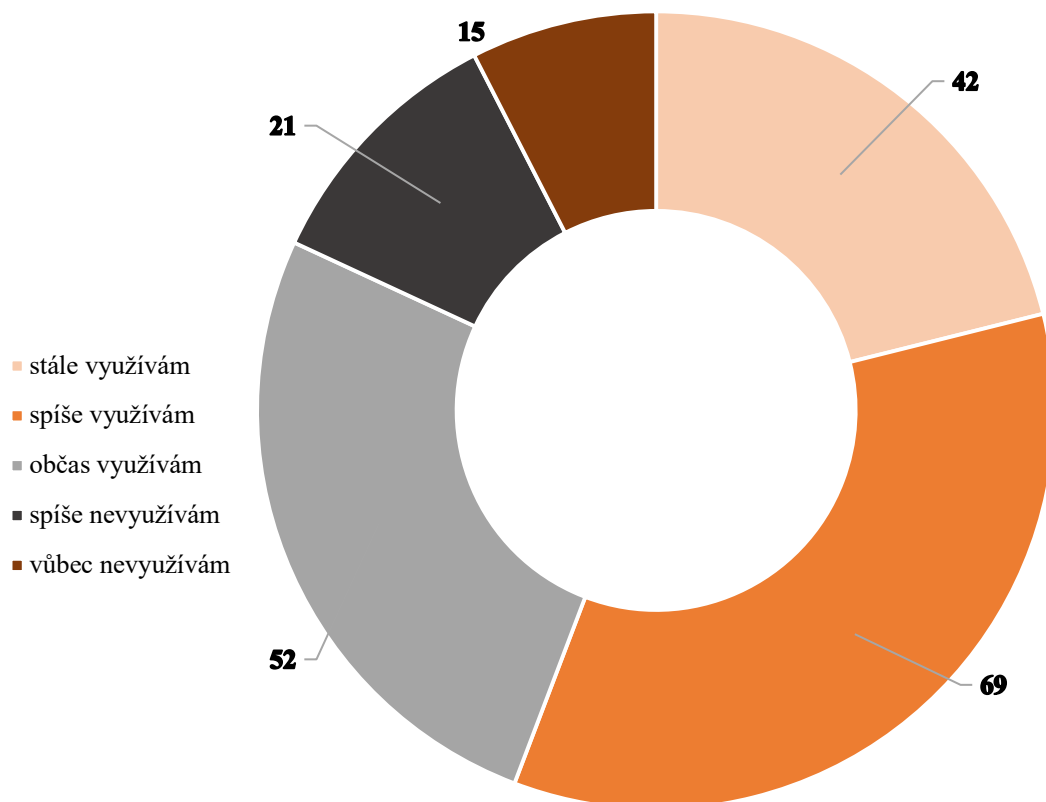
Obrázek 18: Nejčastěji využívané nástroje na podporu WLB

Zdroj: vlastní zpracování

VO 2: Využívají zaměstnanci státní organizace aktivně nástroje pro podporu WLB?

Další důležitou otázkou je, zda zaměstnanci nástroje na podporu rodinného a pracovního života vůbec využívají a jak často. Do dotazníkového šetření byla zahrnuta otázka, jak často využívají možnosti čerpání různých příspěvků z fondu FKPS. Jak již bylo výše řečeno, nejvíce nástrojů na podporu WLB je hrazeno právě z FKSP. Zaměstnanci měli vybrat na škále o 1 do 5, přičemž 1 znamená „stále využívám“ a 5 „vůbec nevyžívám“.

Obrázek 19 znázorňuje, že 42 zaměstnanců využívá čerpání z FKSP neustále, zatímco pouze 15 toho nevyžívá vůbec. Dle obrázku je také vidět, že více zaměstnanců využívá alespoň občas příspěvky z FKSP. Lze tedy říct, že téměř 82 % zaměstnanců CSS čerpá příspěvky z fondu kulturních a sociálních potřeb.



Obrázek 19: Využívání příspěvků z FKSP

Zdroj: vlastní zpracování

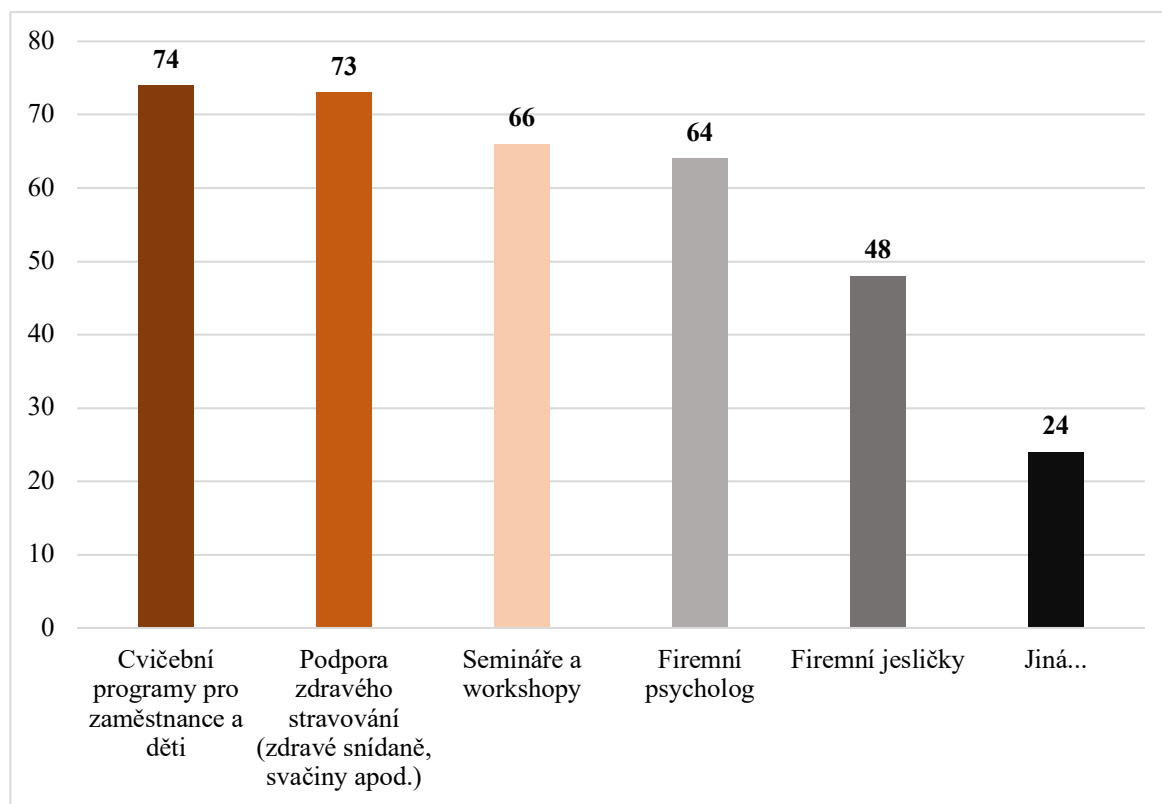
VO 3: Jaké opatření na podporu WLB by zaměstnanci nejvíce uvítali ve státní organizaci?

Aby bylo možné navrhnout vhodná opatření, která by pomohla zlepšit současnou situaci ve státní organizaci, bylo nutné zařadit tuto otázku do dotazníkového šetření. Dle předchozího rozhovoru s vedením, vybranými zaměstnanci a také dle odborné literatury, byly do šetření zařazeny tyto odpovědi (zároveň byla možnost vlastní odpovědi):

- firemní jesličky,
- firemní psycholog,
- semináře a workshopy,
- cvičební programy pro zaměstnance a děti,
- příspěvek při narození dítěte,
- podpora zdravého stravování.

Zajímavým zjištěním bylo, že nejvíce by zaměstnanci uvítali cvičební programy pro zaměstnance s dětmi (74 zaměstnanců) a podpora zdravého stravování (73 zaměstnanců).

Zároveň se mezi jinými odpověďmi nejčastěji objevila zmínka o závodním stravování. Ani jedna budova CSS nenabízí zaměstnancům závodní stravování v žádné formě. Je nutné podotknout, že celkem 5 zaměstnancům chybí firemní jídelna.



Obrázek 20: Nástroje na podporu WLB, které by zaměstnanci uvítali.

Zdroj: vlastní zpracování

Zaměstnanci by také stáli o semináře, workshopy a někteří respondenti zodpověděli, že by uvítali jazykové kurzy. Je vhodné podotknout, že Správa Železnic pořádá různé semináře a školení i jazykové kurzy. V současné době jich však je velmi málo.

Velký zájem projeví zaměstnanci i o firemního psychologa a jesličky. Mezi „jiné“ odpovědi zaměstnanců se zařadila také například posilovna, relaxační zóna nebo žádost o modernější technologie. V Tabulce 11 jsou všechny „jiné“ odpovědi vyčteny s četností výskytu. Celkový počet vlastních odpovědí je 24.

Tabulka 11: Nástroje na podporu WLB, které by zaměstnanci využili (jiné)

Odpověď	Četnost výskytu
Fitness centrum	2
Jazykové kurzy	4
Modernější technologie	2
Homeoffice	4
Relaxační zóna	2
Školkové	3
Sportovní akce	1
Závodní stravování	5
Restaurace	1

Zdroj: vlastní zpracování

7.5 Zhodnocení a doporučení

Pro tuto analýzu nebylo použito pouze dotazníkové šetření, autorka využila také popisné metody, rozhovory s vedením a ostatními zaměstnanci, ale také čerpala hodně z vlastní zkušenosti (autorka této diplomové práce je v CSS zaměstnaná jako personálně-mzdová specialista). V této kapitole jsou shrnuty výsledky výzkumu a na základě zjištěných nedostatků jsou navržena opatření, která by mohla vést ke zlepšení stávající situace.

7.5.1 Zhodnocení výzkumných otázek

V této podkapitole jsou ve stručnosti shrnuty odpovědi na předem položené výzkumné otázky. Zároveň se zde nachází i odpovědi na hlavní výzkumné otázky.

HVO 1 – VO 1: Jaké je časové rozložení dne zaměstnanců?

Zaměstnanci Správy Železnic tráví nejvíce času v práci (průměrně 8,56 hodin), přičemž nejvíce tráví v práci zaměstnanec 11 hodin a nejméně 5. Spánkem tráví zaměstnanci 7,07 hodin průměrně a osobními záležitostmi 6,83. Nejméně stráví cestou do práce (průměrně 1,51 hodin). Dle odborné literatury by měl člověk optimálně strávit v práci pouze 25 % dne. Toto kritérium splňuje pouze 1,5 % zaměstnanců. Značná část zůstává v práci dlouho, a tak jim nezbývá dostatek času na rodinu a sebe. Bylo také zjištěno, že v práci tráví více času vrcholový management a vedoucí pracovníci, tak jak bylo predikováno.

HVO 1 – VO 2: Jak vnímají zaměstnanci státní organizace svou rovnováhu mezi svým rodinným a pracovním životem?

I přes zjištění, že zaměstnanci tráví více času v práci než s rodinou, lze výsledky této stěžejní, výzkumné otázky zhodnotit jako velmi pozitivní. Většina zaměstnanců CSS, téměř 39,7 % považuje svůj rodinný a pracovní život za vyrovnaný. Pouze 12,5 % ho považuje za nevyrovnaný. Zbýlých 47,3 % zvolili k dané otázce neutrální postoj.

HVO 1 – VO 3: Jaké jsou důsledky případné nerovnováhy mezi pracovním a rodinným životem zaměstnanců?

V případě, že zaměstnanci vnímají svůj život jako nevyrovnaný (12,5 % respondentů), projevují se důsledky této nerovnováhy nejčastěji únavou, konflikty na pracovišti a stresem.

HVO 1: Jaká je stávající rovnováha mezi pracovním a rodinným životem zaměstnanců státní organizace?

Lze konstatovat, že i přes neoptimální časové rozložení dne, vnímají zaměstnanci Správy Železnic (CSS) svůj rodinný a pracovní život jako vyrovnaný. Znamená to, že většina zaměstnanců je spokojena se svou stávající rovnováhou. Malá část zaměstnanců tvrdí, že považuje svůj život za nevyrovnaný. V otázce HVO 1 – VO 3 byly zkoumány důsledky případné nerovnováhy.

HVO 2 – VO 1: Jaké opatření na podporu WLB vnímají zaměstnanci státní organizace jako nejúčinnější?

Jako nejúčinnější opatření zvolili zaměstnanci Správy Železnic výhodné jízdné pro zaměstnance a rodinné příslušníky. Tuto možnost zvolilo téměř 42 % respondentů. Mezi nejčastěji využívané nástroje se pak zařadila dovolená 6 týdnů, příspěvky na dovolenou a znovu výhodné jízdné vlakem.

HVO 2 – VO 2: Využívají zaměstnanci státní organizace aktivně nástroje pro podporu WLB?

Ve výzkumu bylo zjištěno, že téměř 82 % využívá nástroje, ale jen občas. Ze základního souboru 42 respondentů využívá této možnosti neustále a pouze 15 z nich vůbec. Lze to přisoudit dobré komunikaci zaměstnavatele se zaměstnanci.

HVO 2 – VO 3: Jaké opatření na podporu WLB by zaměstnanci nejvíce uvítali ve státní organizaci?

Zaměstnanci by nejvíce uvítali firemní jesličky nebo pořádání různých forem cvičení. Mezi nápady respondentů lze zařadit také závodní stravování, prosbu o modernější technologie nebo více flexibilních pracovních úvazků. Zde lze uvést, že autorka práce nepovažuje prosbu o závodní stravování jako nedostatek podniku, protože všechny budovy CSS se nachází v centrech velikých měst a zaměstnanci dostávají příspěvky na stravování.

HVO 2: Jaká jsou opatření na podporu harmonizace rodinného a pracovního života dle zaměstnanců státní organizace?

Je možné konstatovat, že opatření na podporu harmonizace rodinného a pracovního života jsou velmi rozmanitá. Zaměstnanci jich aktivně využívají a za nejúčinnější považují výhodné jízdné pro zaměstnance a rodinné příslušníky, díky úspoře peněz. Flexibilní druhy práce považují také za velmi důležitý nástroj. Škálu nástrojů, sloužících k podpoře WLB zaměstnanců lze hodnotit velmi pozitivně.

7.5.2 Doporučení pro zlepšení konceptu WLB

Během psaní celé diplomové práce byly zjišťovány nedostatky, a tak v této kapitole budou navržena různá doporučení pro zlepšení. Mezi autorkou navrhovaná doporučení patří především:

- **odlišný přístup ke generacím X, Y, Z,**
- **zaměření na zdravý životní styl,**
- **rozšíření možnosti home-office,**
- **určitá modernizace technologií a zavedených postupů.**

Je možné říci, že základním nedostatkem je stejný přístup ke všem generacím. Bylo by vhodné, kdyby podnik respektoval odlišné postoje k práci různých generací. Postupy, které vyhovují generaci X, už ale nevyhovují generacím Y a Z. Mladší generace upřednostňují více práce z domova, virtuální kancelář nebo například video konference. Dle názoru autorky by bylo velmi účinné přistupovat ke každému zaměstnanci individuálně. Bylo by účinné přizpůsobovat nabídku nástrojů pro podporu rodinného a pracovního života dle aktuálního složení zaměstnanců. Dalším návrhem, souvisejícím s tímto doporučením, je také věková diverzita na pracovišti. Mezigenerační spolupráce

dle názoru autorky přináší výhody všem stranám. Mladší pracovníci mohou nabýt zkušenosti z oboru od straších, zatímco starší generace mohou čerpat znalosti v oblastech, které jsou bližší generaci X a Z (jako například oblast moderních technologií).

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že současným trendem je zdravý životní styl, a proto by se měla organizace, v rámci pořádání akcí, zaměřit na něj. Správa Železnic se zaměřuje na sport a kulturu, ale bylo by dobré, kdyby se společnost ještě více zaměřovala na zdraví zaměstnanců. Příkladem mohou být příspěvky na zdravé stravování na pracovišti nebo různé cvičební programy. Podporou zdraví by mohl být právě i firemní psycholog nebo různé relaxační a protistresové workshopy.

Velmi často souvisí s nerovnováhou doba strávená v práci a doba, kterou zaměstnanec cestuje do práce a z práce. Pro některé zaměstnance se jedná o více než 3 hodiny na cestě. Tuto nerovnováhu lze řešit právě pomocí práce z domova. Zde je nutné podotknout, že před pandemií COVID 19 nebyl ve Správě Železnic home-office příliš častým. Lze říci, že byl poskytován pouze ve výjimečných případech. Díky současné situaci bylo spoustě zaměstnancům přidělen přístup VPN a připojení z domova. Zaměstnancům, kteří neměli doma notebook nebo PC, byly předěleny služební notebooky. Doporučením pro státní organizaci tedy především je, aby možnost práce z domova ponechali i nadále. Zaměstnanci starších generací se již přizpůsobili a práce z domova jim také vyhovuje. Je zde nutné podotknout, že práce na pracovišti je ale také velmi důležitá. Další možností, jak vylepšit stávající nerovnováhu, mohou být alternativní formy práce na odděleních.

Správa Železnic se snaží mít své vybavení v pořádku a funkční. V některých případech se ale jedná o starší technologie a bylo by dobré je nahradit. Autorka si je vědoma, že se jedná o finančně náročnou změnu. Dalším doporučením je však obměna zavedených postupů, které nemusí vždy vyhovovat všem zaměstnancům. Toto doporučení souvisí s prvně uvedeným nedostatkem, který říkal, že by bylo vhodné rozlišovat potřeby generací X, Y, Z.

7.5.3 Ekonomické zhodnocení navrhovaných doporučení

V této kapitole budou výše navrhnutá doporučení podrobena finanční a také časové náročnosti. Zde je nutné podotknout, že při každé investici je potřeba vyhlásit výběrové řízení. Tyto náklady jsou tedy pouhým, možným odhadem.

1) Každá z **generací** je velmi odlišná, je tedy nutné, aby podnik (manažeři, personalisté) upravil postupy při řízení lidských zdrojů, a to právě na základě potřeb a

znalostí různých generací. Doporučením je především pro manažery a personalisty zajistit určitý kurz, který by jim mohl napomoci pochopit myšlení zaměstnanců napříč generacemi.

Z aktuální nabídky byly vybrány tři kurzy, které by dle autorky této práce byly nejučinnější. V současné době probíhají všechny kurzy pouze online nebo jejich termín není předem znám. Mezi tři nejzajímavější kurzy pro manažery patří:

- **„Jak vést tým napříč generacemi“** – Palatinum a Palatinum Campus.
- **„Jak vést generace Y a Z“** – MotivP.
- **„Mentoring bez mentorování jako efektivní způsob propojování generací“** – TCC: školení na dlani.

První kurz od společnosti Palatinum a Palatinum Campus si klade za cíl, aby TOP manažeři získaly nadhled jak popsat silné a slabé stránky různých generací. Účastník kurzu by měl umět lépe komunikovat prostřednictvím motivace jednotlivých generací a měl by získat schopnost je efektivně vést. Online kurz trvá 4 hodiny a pro jednoho pracovníka stojí **5 000 Kč**. (Palatinum, 2021)

Kurz „Jak vést generace Y a Z“ od společnosti MotivP je vhodný pro vedoucí pracovníky firmy. Kurz slibuje, že účastníka naučí vést generace Y a Z a reagovat na jejich specifické požadavky. Manažeři by měli tak být schopni zástupce těchto generací správně motivovat a delegovat. Doba kurzu je 7 hodin a pro jednoho pracovníka stojí **5 900 Kč**. (MotivP, 2020)

Společnost TCC v současnosti nabízí online kurz „Mentoring bez mentorování jako efektivní způsob propojování generací“. Tento kurz je doporučen pro TOP manažery, manažery a personalisty. Týká se především mentoringu a benefitů z něho plynoucích. Kurz pojednává o tom, jak díky mentoringu lze propojit různé generace, které mají odlišné postoje, názory a znalosti. Cena tohoto kurzu je **4 800 Kč** a trvá 4 hodiny a obvykle se koná v Praze. (TCC, 2020)

Velmi důležité je, aby vrcholový pracovník, který by případně absolvoval jeden z těchto kurzů, předával tyto informace dál. Nejen dle názoru autorky je nutné, aby i samotní řadoví zaměstnanci byli seznámeni s touto problematikou. Školení v upravené verzi by mohl provést školený personalista přes IS Teams.

Průměrný náklad na kurz, který by pomohl řídicím pracovníkům lépe vést zástupce generací X, Y a Z činí **5 233 Kč/zaměstnanec**.

2) Dalším doporučením je **podpora zdravého životního stylu**. Jedním z návrhů bylo zdravé jídlo k dispozici na pracovišti. V České republice existuje několik firem specializujících se na dodávání zdravých pokrmů do firem. Mezi nejznámější patří:

- Snídaně do firem.
- Frumos: ovoce do kanceláře.
- Ovoce do práce.
- FreshFruit.

Zde je nutné podotknout, že každá společnost vytváří cenovou nabídku individuálně na míru odběrateli. Firma FreshFruit například dodává ovocné nápoje na pracoviště v bedýnkách po 17 kusech. Tato bedýnka stojí 445 Kč. Náklad na jednoho zaměstnance činí **26 Kč/den**. Lze ale předpokládat, že by nabídka byla upravena při pravidelném oděru velkého množství. Existuje také možnost zavedení „zdravých dnů“. Znamenalo by to, že pouze v určité dny by bylo do firmy dovezeno ovoce nebo jiné zdravé potraviny. Za předpokladu, že by „zdravé dny“ byly pořádány jednou týdně činil by roční náklad na jednoho zaměstnance **1 352 Kč**.

Dalším návrhem, jak podpořit zdravý životní styl je cvičení. V současnosti existuje spousta nabídek cvičení pro zaměstnance na pracovišti. Především se jedná o jógu nebo různá relaxační cvičení. Náklady na 1 lekci týdně činí **1 700 Kč/hodina** při spoluúčasti zaměstnance 50 Kč. Této lekce se může zúčastnit pouze 20 zaměstnanců. Na jednoho zaměstnance činí tento náklad **85 Kč/týden**. Zajímavým projektem pro firmy je „FITBREAK“ od firmy Fitgee. Jedná se o krátké 15ti minutové cvičení, které probíhá přes IS Teams v pravidelných intervalech. Je vhodná pro zaměstnance se sedavým zaměstnáním. (Fitgee, 2021)

Celkové roční náklady na zdravý životní styl na jednoho zaměstnance by činily **5 772 Kč**.

3) Třetím, nejdůležitějším doporučením je **možnost home-office**. Nejdůležitějšími položkami jsou:

- náklady, které vzniknou zaměstnanci a zaměstnavatel je povinen mu je uhradit,

- technologie, které je zaměstnavatel povinen zaměstnanci poskytnout k výkonu práce,
- základní školení pro vedoucí pracovníky, jak vést zaměstnance na home-office.

Existují dva způsoby, jak nahradit zaměstnanci náklady, vzniklé prací z domova. Prvním je úhrada dle skutečných výdajů a druhým je určitý měsíční paušál. V tabulce 12 lze vidět průměrné náklady na home-office na jednoho pracovníka. Za měsíc stojí zaměstnance práce z domova **1 374 Kč/měsíc**. Přičemž nejvyšší částka je za internet.

Tabulka 12: Náklady zaměstnance na Home-office

Home Office	Náklady na den	Náklady na měsíc (21 pracovních dní)
Elektřina - notebook	1,5 Kč	32,0 Kč
Teplo/klimatizace	18,3 Kč	383,6 Kč
Toaletní papír plus hygiena	0,8 Kč	16,0 Kč
Voda - pitný režim	0,0 Kč	0,4 Kč
Voda na hygienu	0,4 Kč	7,8 Kč
Notýsek/papíry	0,9 Kč	18,0 Kč
Internet	42,9 Kč	900,0 Kč
Spotřeba routeru a modemu	0,8 Kč	16,0 Kč
	65,4 Kč	1 373,8 Kč

Zdroj: (Kovanda, 2021)

V současné době pracuje většina zaměstnanců na svém vlastním zařízení. Kdyby však Správa Železnic zavedla tento způsob práce na stálo, bylo by nutné každému zaměstnanci potřebný hardware opatřit. Průměrná cena kancelářských notebooků, včetně příslušenství, činí v roce 2021 **12 433 Kč**. Tato cena byla vypočítána z pěti, v současnosti nejprodávanějších kancelářských notebooků. Pro výpočet byl použit portál Heureka.

V současné době trh naplnily nabídky kurzů, které pomáhají vést tým na home-office. Společnost SeduoCZ nabízí firmám kurz „Home office a vedení týmu na dálku: praktické tipy pro manažery“. Tento kurz je organizován prostřednictvím online videí, které trvají 1 hodinu a stojí **1 790 Kč**. (SeduoCZ, 2021)

4) Určení nákladů na poslední doporučení je velmi složité, protože autorka této práce není schopna odhadnout, jaké množství **technologií** je třeba modernizovat. Prvním krokem by bylo potřeba zjistit technický stav a stáří všech zařízení kanceláří. Poté by bylo možné na základě analýzy tyto náklady odhadnout. Dále je nutné vypsát výběrové řízení a na základě různých faktorů vybrat nejlepšího dodavatele. Dalším krokem je identifikace daného stroje (zápis o převzetí stroje, kontrola štítkových údajů...) a technická prohlídka stroje (funkčnost, vzhled a deformace...).

Nedílným krokem je ocenění dané investice. Oceňování technologií by se mělo provádět dle následujícího postupu:

- stanovení výchozí ceny stroje (cena, za kterou by bylo možné pořídit stejný stroj k datu ocenění),
- stanovení výchozí technické hodnoty stroje (stanovení zbývající životnosti stroje – nový stroj 100 %),
- stanovení základní amortizace (obvyklá ztráta hodnoty stroje v závislosti na stáří),
- stanovení srážek a přírážek na základě technické prohlídky,
- stanovení aktuální technické hodnoty stroje (zbytková technická životnost technologie po zohlednění srážek a přírážek.
- stanovení časové ceny stroje (cena, za kterou je možné danou technologii pořídit k určitému datu se zahrnutím vlivu konkrétního opotřebení). (Makovec, 2006)

V Tabulce 13 jsou přehledně shrnuty náklady na konkrétní navrhovaná doporučení.

Tabulka 13: Finanční zhodnocení navrhovaných doporučení

	Náklad na zaměstnance	Poznámky
Odlišný přístup ke generacím X, Y, Z	5 233 Kč	Jednorázově
Zdravý životní styl	5 772 Kč	Ročně
Náklady na home-office	1 374 Kč	Měsíčně
Notebook pro práci z domova	12 433 Kč	Jednorázově
Kurz pro vedoucí týmu na home-office	1 790 Kč	Jednorázově

Zdroj: vlastní zpracování

Závěr

Rovnováha rodinného a pracovního života je velmi důležitá v životě každého člověka. Je tedy velmi nutné, aby tomuto konceptu věnovali velkou pozornost nejen zaměstnanci, ale i zaměstnavatelé. Ve většině případů totiž platí rovnice, která říká, že když je zaměstnanec spokojený, odvádí lepší práci a tím pádem je spokojený i zaměstnavatel. Státní organizace Správa Železnic se řadí mezi nejvýznamnější zaměstnavatele v České republice a velmi dbá o její společenskou odpovědnost. V rámci této oblasti se nejen stará o to, jak působí na své okolí, ale také pečuje o zdraví a spokojenost svých zaměstnanců. Zde je nutné podotknout, že státní organizace nemá žádný program, který by se zabýval konkrétně konceptem WLB.

Cílem této diplomové práce bylo na základě work-life balance ve vybraném subjektu navrhnout opatření, která by mohla vést ke zlepšení stávající situace. V úvodu byly zvoleny i cíle dílčí, které napomohly k naplnění hlavního cíle.

Prvním dílčím cílem byla charakteristika subjektu a následné posouzení jeho opatření pro podporu rodinného a pracovního života. Tento dílčí cíl byl splněn, informace autorka získala především z vnitřních předpisů Správy Železnic a jejich webových stránek. Po analýze současných opatření lze tyto nástroje rozdělit do pěti skupin (flexibilní formy práce, péče o zdraví, finanční podpora, hmotné nástroje a podpora zaměstnanců a jejich rodin).

Druhým dílčím cílem byla analýza nákladů vynaložených na WLB státní organizací. V tomto případě se práce zaměřila především na osobní náklady, které se skládají z mezd, pojištění, příspěvků na stravování, na penzijní a životní pojištění apod. Pro vyčíslení nákladů byla použita Výroční zpráva Správy Železnic. Také zde byl rozebrán fond FKSP, jeho tvorba, možnosti čerpání a uvedení možných nákladů na nástroje, které slouží k podpoře WLB.

Posledním dílčím cílem byla analýza aktuální rovnováhy rodinného a pracovního života zaměstnanců Správy Železnic a diagnostika postoje k současným opatřením na podporu WLB. Tento cíl byl naplněn především díky dotazníkovému šetření, do kterého bylo zapojeno 199 zaměstnanců CSS. Informace byly také získávány díky rozhovorům s vedením a ostatními zaměstnanci. Tato diplomová práce má celkem 7 částí. V prvních třech byla rozebrána teoretická východiska, která byla nutná znát pro zpracování praktické části. Zprvu se práce zabývala konceptem společenské odpovědnosti firem, která s WLB

úzce souvisí. V dalších kapitolách byla zmapována problematika harmonizace rodinného a pracovního života. Byl zde řešen pojem WLB, problematika konfliktu rolí nebo WLB napříč generacemi. Ve čtvrté kapitole se práce věnovala samotné Správě Železnic a byl zde rozebrán i její koncept společenské odpovědnosti firem.

Další kapitola se již zabývala analýzou současných opatření pro podporu harmonizace rodinného a pracovního života zaměstnanců. Všechna opatření byla rozřazena do skupin a konkrétně popsána. Kapitola 6 se věnovala analýze nákladů Správy Železnic na WLB. Poslední, stěžejní kapitola se zabývala výzkumem, kde byly zodpovězeny všechny výzkumné otázky a v rámci této kapitoly byla i navržena doporučení, které pomohou zmírnit nedostatky v oblasti WLB.

Mezi nejdůležitější doporučení, která autorka navrhla, patří mít odlišný přístup ke generacím X, Y, Z, zaměřit se na zdravý životní styl, rozšířit možnosti home-office a ostatních flexibilních druhů práce. Dalším doporučením je také určitá modernizace technologií a zavedených postupů v podniku. V poslední části výzkumu bylo zpracováno ekonomické zhodnocení navrhovaných doporučení.

V případě prvního navrhovaného opatření bylo především personalistům a manažerům doporučeno absolvovat kurz, který by napomohl více pochopit potřeby a znalosti různých generací. Průměrná cena takového kurzu pro jednoho zaměstnance je 5 233 Kč. Odhadované náklady na zdravý životní styl na jednoho zaměstnance jsou 5 772 Kč za rok. V případě možnosti home-office zaměstnavatel musí uhradit náklady, které vznikají zaměstnanci při práci z domova. Tyto náklady činí cca 1 374 Kč. Nedílnou součástí práce z domova je firemní notebook, který musí zaměstnavatel na své vlastní náklady zaměstnanci zajistit (průměrná cena kancelářských notebooků je 12 433 Kč). Zde je nutné podotknout, že výše těchto nákladů nemusí být skutečná. Je předpokladem, že v případě odběru velkého množství kusů bude cena nižší. Vše také záleží na vypsání výběrovém řízení. Určení nákladů na poslední doporučení je velmi složité, protože autorka této práce není schopna odhadnout, jaké množství technologií je třeba modernizovat. Nejprve by bylo potřeba zjistit technický stav a stáří všech zařízení. Dále by muselo být vypsáno výběrové řízení a na základě různých faktorů by následoval výběr nejlepšího dodavatele. Nedílným krokem je i ocenění dané investice.

Autorka věří, že výsledky této diplomové práce budou pro vybranou společnost prospěšné.

Zdroje

BALTES, Boris, 2009. Work-Life Balance: The Roles of Work-Family Conflict and Work-Family Facilitation. *UNCORRECTED PROOF* [online]. 2009, **2009**(3), 1 [cit. 2021-02-09]. Dostupné z: doi:10.1093/oxfordhb/9780195335446.013.0016

BERG, Monika van den, 2020. *Jak se vzájemně chápat: generace X, Y, Z*. I. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2139-2.

Bezpečná železnice, 2019. *Správa železnic* [online]. ČR: SŽ, 2019 [cit. 2021-01-24]. Dostupné z: <https://www.spravazeleznice.cz/o-nas/bezpecna-zeleznice>.

BOHÁČOVÁ, Kateřina, Lucie SUCHOCHLEBOVÁ RYNTOVÁ a Markéta TICHÁ, [2012]. *Lidé jsou to nejcennější, co máte: prarodinná opatření ve firmách*. Praha: APERIO - Společnost pro zdravé rodičovství. ISBN 978-80-904301-1-2.

Centrum sdílených služeb, 2020. *SPRÁVA ŽELEZNIC* [online]. ČR: SŽ, 2020 [cit. 2020-12-18]. Dostupné z: <https://www.spravazeleznice.cz/css/organizacni-struktura>.

ČERNOHLÁVKOVÁ, Lucie, 2019. Při práci legraci. *Forbes*. **2019**(II.), 1. [cit. 2020-12-18]. Dostupné z: <http://generace.forbes.cz/pri-praci-legraci/>

DAHLSTRUD, Alexander. 2008. *How Corporate Social Responsibility is Defined: A of 37 Definitions*, Corporate Social Responsibility and Environmental Management. [online]. [cit. 2020-11-5]. Dostupné z: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/csr.132>

Endedred [online], 2018. Praha: Endedred [cit. 2021-02-22]. Dostupné z: <https://www.edenred.cz/clanky/nejoblibenejsi-zamestnanecke-benefity>

Fitgee [online], 2021. ČR: Fitgee [cit. 2021-04-17]. Dostupné z: <https://www.fitgee.cz/fitbreak/>

FLODROVÁ, Tereza, 2011. *Generace Y – jiná cílová skupina. Strategie*. **2011**(říjen), 1. *Fond kulturních a sociálních potřeb Správy železnic*, 2020. In: Praha: SŽ, ročník 2020, 47016/2019-SŽDC-GŘ-O10. Dostupné také z: <https://www.fvc.cz/prilohy/zasady-hospodareni-s-c-fksp-2020-ve-zneni-1zmeny-final.pdf>

FreshFruit: bedýnky [online], 2020. ČR: FreshFruit [cit. 2021-04-17]. Dostupné z: https://www.freshbedynky.cz/?gclid=CjwKCAjwjuqDBhAGEiwAdX2cj7LMZGIS8tiYFTVTcrG7jI08tttBQbrLXNdaPsrU97ZUK7oJPiZ0XxoCfagQAvD_BwE

FRIED, Jason a David Heinemeier HANSSON, 2014. *Práce na dálku: zn.: Kancelář zbytečná*. V Brně: Jan Melvil. Žádná velká věda. ISBN 978-80-87270-99-8.

GILLERNOVÁ, Ilona, Vladimír KEBZA a Milan RYMEŠ, 2011. *Psychologické aspekty změn v české společnosti: člověk na přelomu tisíciletí*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2798-1.

GOKHROO, Neelima a Bhawani Shankar SHARMA, 2019. *WORK LIFE BALANCE OF EMPLOYEES: THEORETICAL CONCEPTUAL FRAMEWORK* [online]. Modern Management [cit. 2021-02-05]. ISSN 2581-9925. Dostupné z: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4079063/>

HEATHFIELD, Susan M. 2014. Advantages and Disadvantages of Flexible Work

HERZ, Václav, 2018. JAKÉ JSOU PODMÍNKY PŘI ZKRÁCENÉM ÚVAZKU? MÁTE NÁROK I NA DOVOLENOU. *EURO* [online]. ČR, 26. 7. 2018, 1 [cit. 2021-02-16]. Dostupné z: <https://www.euro.cz/byznys/castecny-zkraceny-uvazek-plat-dovolena-pojisteni-1414843>

HÖHNE, Sylva, 2006. *Harmonizace rodiny a zaměstnání - současné možnosti a jejich reflexe u mladé rodičovské generace*. Praha: VÚPSV. ISBN 80-870-0738-7.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ, 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-430-1.

Informace o platnosti a používání služebních dokladů, 2018. In: Praha: OSŽD, ročník 2018, 4870/2017-O10.

Interní sdělení: Školení pořádaná odborem personálním v oblasti personálně-mzdové, 2021. Praha.

ISBN 978-80-254-8038-0.

JANDOUREK, Jan, 2007. *Sociologický slovník*. Vyd. 2. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-269-0.

Jízdenky, 2019. *Spoje a cesty* [online]. ČR, 2019 [cit. 2020-12-20]. Dostupné z: <http://www.spojeacesty.cz/jizdenky.htm>

KAŠPAROVÁ, Klára a Vilém KUNZ, 2013. Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4480-3.

KOCIANOVÁ, Renata, 2012. Personální řízení: východiska a vývoj. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.

KOLEKTIV AUTORŮ, 2005. Napříč společenskou odpovědností firem. I. Kladno: AISIS. ISBN 80-239-6111-X.

KOTÍKOVÁ, Jaromíra, Miriam KOTRUSOVÁ a Helena VYCHOVÁ, 2013. *Flexibilní formy práce ve vybraných zemích EU*. Praha: VÚPSV. ISBN 978-80-7416-131-5.

KOTÍKOVÁ, Jaromíra, Renáta KYZLINKOVÁ, Jana VÁŇOVÁ, Soňa VEVERKOVÁ a Helena VYCHOVÁ, 2019. *Flexibilní formy práce - sdílené pracovní místo v ČR a vybraných evropských zemích*. Praha: VÚPSV. ISBN 978-80-7416-348-7.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. *Marketing management*. [4. vyd.]. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-.

KOVANDA, Lukáš, 2021. Home office stojí pracujícího Čecha průměrně skoro 1400 korun měsíčně. Na dojíždění ušetří jen část pracovníků. *KurzyCZ* [online]. ČR: KURZYCZ, 09.03.2021 [cit. 2021-04-17]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/582865-home-office-stoji-pracujiciho-cecha-prumerne-skoro-1400-korun-mesicne-na-dojizdeni-usetri-jen-cast/>

KUNZ, Vilém, 2012. *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3983-0.

KUTLAK, Jiri, 2018. DIFFERENT GENERATIONS IN THE LABOR MARKET: IMPLICATIONS FOR THE WORKPLACE: THE CASE OF THE CZECH REPUBLIC. I. Budapest: University of West Bohemia. ISBN 978-80-87927-57-1.

LIPPINCOTT, Williams, 1998. Understanding Generation X Employees. *The Journal of Nursing Administration*: [online]. 1998, **13**(28), 7 [cit. 2021-02-10]. Dostupné z:

https://journals.lww.com/jonajournal/Abstract/1998/12000/Understanding_Generation_X_Employees.12.aspx

Macháček, Ivan. 2013. *Zaměstnanecké benefity a daně, 3. aktualizované a rozšířené vydání*. Praha : Wolters Kluwer, 2013. str. 196. ISBN 978-80-7478-000-4

MAKOVEC JAROMÍR: *Oceňování strojů a výrobních zařízení, druhé aktualizované vydání*, Nakladatelství Oeconomica, Praha 2006, ISBN 978-80-245-1737-7.

Marketing charts: Who's Spending Their Money? Some Surprising Answers., 2019. *Marketing charts* [online]. USA, 2019 [cit. 2021-02-11]. Dostupné z: <https://www.marketingcharts.com/customer-centric/spending-trends-107347>

MESSENGER, Jon C. a Lutz GSCHWIND. Three generations of Telework: New ICTs and the (R)evolution from Home Office to Virtual Office. *New Technology, Work, and Employment*; Oxford. 2016, 31(3), 195–208. ISSN 0268107

MotivP [online], 2020. ČR: MotivP [cit. 2021-04-17]. Dostupné z: <https://www.motivp.com/shop/video/Jak-vest-generaci-Y-a-Z>

Palatinum: More than sales [online], 2021. ČR: Palatinum [cit. 2021-04-17]. Dostupné z: <https://eshop.palatinum-campus.cz/?product=jak-vest-tym-napric-generacemi>

PAVLÍK, Marek a Martin BĚLČÍK, 2010. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál*. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3157-5.

Podniková kolektivní smlouva, 2020. In: Praha: SŽ, ročník 2020, 52 023/2019-SŽDC-GŘ-O10.

Pokyn generálního ředitele ke změně organizační struktury, Správy železnic, státní organizace, 2020. In: Praha: SŽ, ročník 2020, SŽ P0-07/2020-GŘ.

Porodné: Co je porodné?, 2021. *Mesec* [online]. ČR: mesec [cit. 2021-02-12]. Dostupné z: <https://www.mesec.cz/socialni-davky/statni-socialni-podpora/porodne/>

Pracovní právo: Work-life balance, 2020. 2020. Praha.

Právní prostor [online], 2020. ČR: Právní prostor [cit. 2021-02-17]. Dostupné z: <https://www.pravniprostor.cz/clanky/pracovni-pravo/home-office-nejen-v-dobe-koronavirove-jak-ho-spravne-nastavit>

PROČ EVROPANÉ PŘECHÁZEJÍ NA ČÁSTEČNÉ ÚVAZKY?, 2018. *Český statistický úřad* [online]. ČR: čsú [cit. 2021-02-16]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/stoletistatistiky/proc-evropane-prechazeji-na-castecne-uvazky>

PROCHÁZKA, Leoš, náměstek pro obchod a ekonomiku, CSS, Správa železnic, s. o. [ústní sdělení]. Hradec Králové, 25. 10. 2020.

Předpisy, 2018. *Provozování dráhy* [online]. ČR, 2018 [cit. 2020-12-17]. Dostupné z: <https://provoz.spravazeleznic.cz/portal/ViewArticle.aspx?oid=136>

Rámcové zásady FKSP pro rok 2020, 2019. In: PRAHA: SŽDC, ročník 2019, 47015/2019-SŽDC-GŘ-010.

Rekreace, sport a volný čas: Katalog rekreačních zařízení OSŽ, 2019. *Odborový svaz železničářů* [online]. Praha: OSŽ, 2019 [cit. 2021-01-23]. Dostupné z: <https://www.osz.org/index.php/katalog-rekreacnich-zarizeni-osz>.

SeduoCZ: Home office a vedení týmu na dálku: praktické tipy pro manažery, 2021. *SeduoCZ* [online]. ČR: SeduoCZ, 2021 [cit. 2021-04-17]. Dostupné z: <https://www.seduo.cz/home-office-a-vedeni-tymu-na-dalku-prakticke-tipy-pro-manazery>

Schedules? In: *Human Resources.about.com* [online]. [cit. 2021-02-10]. Dostupné z: SILLAMY, Norbert, 2001. *Psychologický slovník*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 80-244-0249-1.

SLADEK, Sarah, 2018. *The first generation of the 21st Century has arrived!*. I. XYZUniversity.

sladování osobního a pracovního života: WLB. Ústí nad Labem: Centrum komunitní práce.

Směrnice SŽDC č. 29: Pro poskytování příspěvku zaměstnavatele na penzijní připojištění a doplňkové spoření zaměstnanců státní organizace Správa železniční dopravní cesty, 2013. In: Praha: SŽDC, ročník 2013, 3064/2013-PERS.

Směrnice SŽDC č. 37: Pořizování a používání telekomunikační techniky a mobilních telefonů, 2016. In: Praha: SŽDC, ročník 2016, S 49650/2015-SŽDC-O22.

Směrnice SŽDC č. 39: Pro poskytování příspěvku zaměstnavatele na životní pojištění zaměstnanců státní organizace Správa železniční dopravní cesty, 2013. In: Praha: SŽDC, ročník 2013, 3063/2013-PERS.

SOKAČOVÁ, Linda, KOLÁŘOVÁ, Jitka. 2010. *Slabikář inovativních nástrojů pro SPRÁVA ŽELEZNIC*, státní organizace, 2020. *Výroční zpráva 2019* [online]. 2020. Praha: SŽ [cit. 2020-12-17]. Dostupné z: <https://www.spravazeleznice.cz/documents/50004227/50168475/Výroční%C3%AD+zpráva+2019/180e7bcd-85ce-43d0-8d12-92866091ca87>

Správa železnic: Výroční zpráva 2019 Praha: Správa železnic, 2020. Dostupné také z: <https://www.spravazeleznice.cz/documents/50004227/50168475/Výroční%C3%AD+zpráva+2019/180e7bcd-85ce-43d0-8d12-92866091ca87>.

STEINEROVÁ, Magdaléna, 2008. Koncept CSR v praxi: průvodce odpovědným podnikáním [online]. I. Praha: EQUAL [cit. 2021-01-28]. Dostupné z: <https://docplayer.cz/1143256-Koncept-csr-v-praxi-pruvodce-odpovednym-podnikanim.html>

Střet generací v ČR a jejich charakteristika, 2014. AKSEN [online]. ČR: AKSEN, 2014 [cit. 2021-02-10]. Dostupné z: <http://www.aksen.cz/clanek/stret-generaci-v-cr-jejich-charakteristika>.

TARIF: jízdného a přepravného pro přepravu zaměstnanců akciové společnosti České dráhy, zaměstnanců státní organizace Správa železniční dopravní cesty, zaměstnanců Ministerstva dopravy a Drážního úřadu, podílejících se na zabezpečování a provozování drážní dopravy, 2019. In: . Praha, ročník 2019, 24 631/1993-0120.

TCC: školení na dlani [online], 2020. ČR: TCC [cit. 2021-04-17]. Dostupné z: <https://skoleninadlani.cz/prehled-vsech-kurzu/>

TETŘEVOVÁ, Liběna, 2017. Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0285-3.

Tiskové prohlášení: Ze Správy železniční dopravní cesty je od 1. ledna 2020 Správa železnic, 2020. *SPRÁVA ŽELEZNIC* [online]. Praha: SŽ, 7. ledna 2020 [cit. 2020-12-17]. Dostupné z:

<https://www.spravazeleznic.cz/documents/50004227/84337901/tisková+zpráva+ke+stažení%C3%AD/fc9115b6-be10-437e-a53f-dbfdf78aa889>

UNICEF, 2020. FAMILY-FRIENDLY POLICIES: HANDBOOK FOR BUSINESS [online]. I. USA: Unicef [cit. 2021-02-05]. Dostupné z: <https://www.unicef.org/eap/media/5901/file/Family-Friendly%20Policies:%20Handbook%20for%20Business.pdf>

VEN, A.A.G. van de, 2011. How generations balance work and private life: A study of different generations and their perceived ability to experience a work-life balance and the impact of support and work-life practices in a multinational organization. Tilburg. Master Thesis Human Resource Studies. Univeristy of Tilburg.

Vše o Správě železnic, 2019. *SPRÁVA ŽELEZNIC* [online]. Česká Republika, 2019 [cit. 2020-12-17]. Dostupné z: <https://www.spravazeleznic.cz/o-nas/vse-o-sprave-zeleznic>

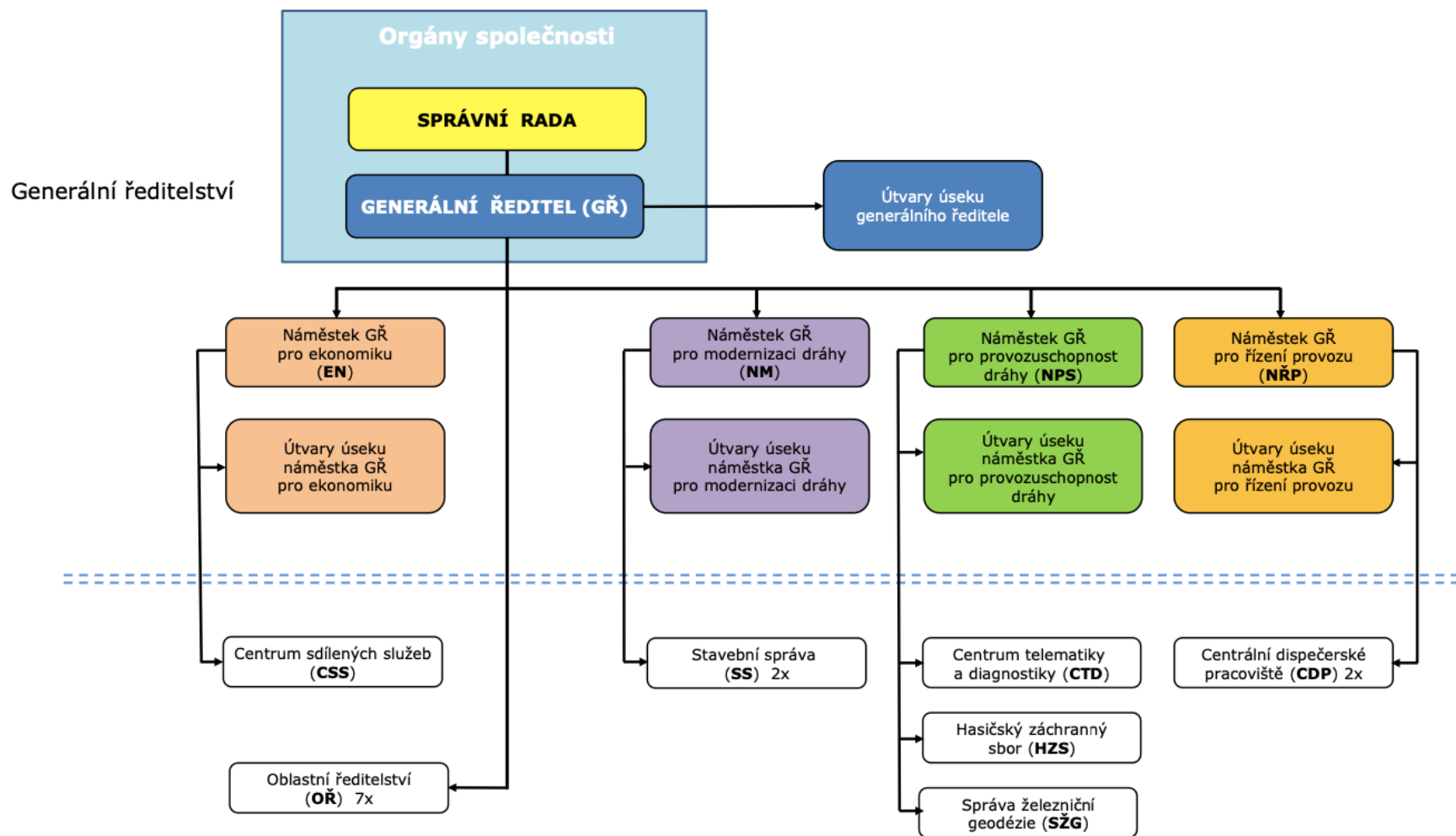
WILDMANNOVÁ, Mirka, 2018. *SLAĎOVÁNÍ RODINNÉHO A PRACOVNÍHO ŽIVOTA V PRAXI VEŘEJNÉ SPRÁVY* [online]. 2018, 445 [cit. 2021-02-16]. Dostupné z: <https://relik.vse.cz/2018/download/pdf/161-Wildmannova-Mirka-paper.pdf>

Zákoník práce, 2021. In: Praha: ČR, ročník 2021, 262/2006 Sb. Dostupné také z: <https://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-c-262-2006-sb-zakonik-prace/f3054597/#cast8-hlava1>

ZYKANOVÁ, Tamara, 2020. *Analýza dostupnosti zařízení péče o děti v předškolním věku*. Praha. Analýza. Oddělení evaluací MPSV.

Železnice ČR, 2020. *SPRÁVA ŽELEZNIC* [online]. Praha: SŽ, 2020 [cit. 2020-12-17]. Dostupné z: <https://www.spravazeleznic.cz/o-nas/vse-o-sprave-zeleznic/zeleznice-cr>

Příloha A



Příloha B

Dotazník Harmonizace rodinného a pracovního života

Vážená paní/Vážený pane

Jsem studentkou Technické Univerzity v Liberci a dovoluji si Vám předložit k vyplnění dotazník, který se věnuje harmonizaci rodinného a pracovního života. Dotazník bude sloužit jako podklad pro mou diplomovou práci na téma Work-life balance ve vybrané společnosti. Cílem šetření je zjistit, jaká je závislost a míra harmonizace rodinného a pracovního života zaměstnanců státní organizace. Tento dotazník je zcela anonymní a slouží pouze pro zpracování diplomové práce.

Předem děkuji za váš čas, ochotu a spolupráci.

1. Jaké je Vaše pohlaví?

- a. žena
- b. muž

2. Kolik je Vám let?

(doplňte)

3. Jaký je Váš rodinný stav?

- a. Vdaná/Ženatý
- b. Registrovaná/Registrovaný
- c. Svobodná/Svobodný
- d. Rozvedená/Rozvedený
- e. Vdova/Vdovec

4. Kolik máte dětí žijících s Vámi ve společné domácnosti?

(doplňte)

5. Jaká je Vaše pracovní pozice?

- a. Vrcholový manažer
- b. Vedoucí pracovník
- c. Řadový zaměstnanec

6. Kolik hodin/minut ze dne strávíte cestou do práce?

(Doplňte - součet hodin u otázek 6, 7, 8 a 9 by měl dát 24 hodin)

7. Kolik hodin ze dne strávíte prací?

(Doplňte - součet hodin u otázek 6, 7, 8 a 9 by měl dát 24 hodin)

8. Kolik hodin ze dne věnujete osobním záležitostem (čas s rodinnou, přáteli, partnerem, hobby, péče o zdraví...)?

(Doplňte - součet hodin u otázek 6, 7, 8 a 9 by měl dát 24 hodin)

9. Kolik hodin ze dne strávíte spánkem?

(Doplňte - součet hodin u otázek 6, 7, 8 a 9 by měl dát 24 hodin)

10. Jak je organizována Vaše pracovní doba?

- a. Pevně stanovená pracovní doba
- b. Flexibilní začátek/konec pracovní doby
- c. Flexibilní pracovní doba, kombinovaná s prací z domova

11. Zvládáte plnit své pracovní povinnosti v pracovní době?

- a. Ano
- b. Ne

12. Jak často si berete práci domů na škále od 1 do 5?

(1: velmi často, 5: nikdy)

- a. 1
- b. 2
- c. 3
- d. 4
- e. 5

13. Jak často vyjíždíte na pracovní cestu na škále od 1 do 5?

(1: velmi často, 5 nikdy)

- a. 1
- b. 2
- c. 3
- d. 4
- e. 5

14. Který z nástrojů harmonizace pracovního a rodinného života považujete za nejvíce nápomocný?

(vyberte pouze jeden)

- a. Flexibilní pracovní doba
- b. Služební notebook
- c. Služební automobil
- d. Homeoffice
- e. Příspěvky na dovolenou
- f. Dovolená 6 týdnů
- g. Firemní meetingy
- h. Výhodné jízdné vlakem pro celou rodinu
- i. Jiné:

15. Který z nástrojů harmonizace pracovního a rodinného života využíváte velmi často?

(vyberte nejvýše tři odpovědi)

- a. Flexibilní pracovní doba
- b. Služební notebook
- c. Služební automobil
- d. Homeoffice
- e. Příspěvky na dovolenou
- f. Dovolená 6 týdnů
- g. Firemní meetingy
- h. Výhodné jízdné vlakem pro celou rodinu
- i. Jiné:

16. Jak často využíváte možnosti čerpání příspěvků z Fondu kulturních i sociálních potřeb (příspěvky na dovolenou, dětské tábory, vstupenky apod.) na škále od 1 do 5?

(1: velmi často, 5: nikdy)

- a. 1
- b. 2
- c. 3
- d. 4
- e. 5

17. Jaké z následujících nástrojů harmonizace pracovního a rodinného života byste uvítali v podniku?

(vyberte nejvýše tři odpovědi)

- a. Firemní jesličky
- b. Firemní psycholog
- c. Příspěvek při narození dítěte
- d. Cvičební programy pro zaměstnance a děti
- e. Semináře a workshopy
- f. Podpora zdravého stravování (zdravé snídaně, svačiny apod.)
- g. Jiné:

18. Považujete svou práci za stresující na škále od 1 do 5?

(1: ano, velmi, 5: v žádném případě ne)

- a. 1
- b. 2
- c. 3
- d. 4
- e. 5

19. Jak moc myslíte v práci na osobní věci (rodinné problémy, nemoc dítěte) na škále od 1 do 5?

(1: ano myslím, 5: vůbec nemyslím)

- a. 1
- b. 2
- c. 3
- d. 4
- e. 5

20. Případná nerovnováha v osobním a pracovním životě se u vás projevuje:

(vyberte nejvýše tři odpovědi)

- a. Stres
- b. Únava
- c. Konflikty na pracovišti
- d. Konflikty s rodinou, přáteli
- e. Porucha spánku
- f. Syndrom vyhoření
- g. Ztráta zájmu o společnost
- h. Nemohu posoudit
- i. Jiné:

21. Ohodnot'te, zda je Váš pracovní a rodinný život v rovnováze na škále od 1 do 5.

(1: zcela v rovnováze, 5: zcela v nerovnováze)

- a. 1
- b. 2
- c. 3
- d. 4
- e. 5

Poděkování

Na tomto místě bych velmi ráda poděkovala především vedoucí této diplomové práce Ing. Pavle Švermové, Ph.D. za její věcné připomínky a rady. Dále děkuji všem zaměstnancům Správy železnic za jejich ochotu a čas, který mi věnovali při zpracovávání této práce. Nakonec chci poděkovat také své rodině a přátelům za jejich neustálou podporu.

Anotace

Diplomová práce řeší problematiku work-life balance (WLB) ve vybraném subjektu. V prvních kapitolách jsou popsána teoretická východiska, na která navazuje praktická část. Práce se také zabývá problematikou společenské odpovědnosti firem, konfliktem rolí a generacemi z pohledu WLB. Dále se teoretická část věnuje opatřením na podporu harmonizace rodinného a pracovního života. Podrobněji jsou popsána především firemní opatření. Praktická část se nejprve zabývá charakteristikou vybraného subjektu, v další části je provedena analýza, díky které je možné identifikovat současné opatření pro podporu WLB, a také je provedena analýza nákladů společnosti konceptu harmonizace rodinného a pracovního života. Poslední, stěžejní část práce, se zabývá dotazníkovým šetřením, které se zaměřuje nejen na stávající rovnováhu zaměstnanců, ale i na současný stav nástrojů, které společnost zaměstnancům nabízí. V závěru práce jsou na základě zjištěných nedostatků navržena doporučení, která by mohla vést ke zlepšení situace.

Klíčová slova

Rovnováha pracovního a rodinného života, společenská odpovědnost firem, prorodinná opatření, práce z domova, flexibilní formy práce.

Annotation

Diploma thesis deals with the issue of work-life balance in a selected subject. In the first part of the diploma thesis there are described theoretical starting points, which are followed by the practical part. At the first place, this work delays with problematic of corporate social responsibility, concept work-life balance, role conflict and differences in generation. Furthermore, the theoretical part deals with work-life balance measures and more specifically describes corporate measures, which the practical part of the work is focused on. The practical part describes firstly the characteristics of selected subject, followed by analysis of the work-life balance measures and also analysis of company's cost for work-life balance. The last, pivotal part deals with a questionnaire survey, which focused current balance of employees and current state of work-life balance measures, that the company offers to employees. At the end of the work, there are recommendations, which can help situation on company.

Key words

Work-life balance, corporate social responsibility, work-life balance measures, homeoffice, flexible norm of work



Work-Life Balance ve vybraném podniku

Diplomová práce

Studijní program:

N6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

Podniková ekonomika – Vybrané procesy v podniku

Autor práce:

Bc. Linda Závodníková

Vedoucí práce:

Ing. Pavla Švermová, Ph.D.

Katedra podnikové ekonomiky a managementu





Zadání diplomové práce

Work-Life Balance ve vybraném podniku

Jméno a příjmení: **Bc. Linda Závodníková**
Osobní číslo: E18000263
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika – Vybrané procesy v podniku
Zadávací katedra: Katedra podnikové ekonomiky a managementu
Akademický rok: **2019/2020**

Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů a formulace základních principů CSR.
2. Úvod do problematiky work-life balance.
3. Charakteristika vybrané firmy.
4. Význam a analýza work-life balance vybraného podniku.
5. Formulace závěrů a zhodnocení výzkumných otázek, včetně ekonomického pohledu na work-life balance vybraného podniku.

Rozsah grafických prací:
Rozsah pracovní zprávy:
Forma zpracování práce:
Jazyk práce:

65 normostran
tištěná/elektronická
Čeština



Seznam odborné literatury:

- DVOŘÁKOVÁ, Z. 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-347-9.
- KAŠPAROVÁ, K. a V. KUNZ. 2013. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. Praha: GRADA. ISBN 978-80-247-4480-3.
- KOCIÁNOVÁ, R. 2012. *Personální řízení: Východiska a vývoj*. 2. vyd. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-2473269-5.
- TETŘEVOVÁ, L. et al. 2017. *Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví*. Praha: GRADA. ISBN 978-80-271-0285-3.
- KUNZ, V. 2012. *Společenská odpovědnost firem*. Praha: GRADA. ISBN 978-80-247-3983-0.
- ALUCHNA, M. and S. O. IDOWU. 2017. *The Dynamics of Corporate Social Responsibility. A Critical Approach to Theory and Practice*. Springer International Publishing Switzerland. ISBN 978-3-319-39089-5 (ebk).
- PROQUEST. 2019. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2019-10-15]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

Konzultant: Ing. Leoš Procházka

Vedoucí práce:

Ing. Pavla Švermová, Ph.D.
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání práce:

31. října 2019

Předpokládaný termín odevzdání:

31. srpna 2021

L.S.

prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2019

Prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci jsem vypracovala samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Jsem si vědoma toho, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti Technickou univerzitu v Liberci; v tomto případě má Technická univerzita v Liberci právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má diplomová práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědoma následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

28. dubna 2021

Bc. Linda Závodníková

Poděkování

Na tomto místě bych velmi ráda poděkovala především vedoucí této diplomové práce Ing. Pavle Švermové, Ph.D. za její věcné připomínky a rady. Dále děkuji všem zaměstnancům Správy železnic za jejich ochotu a čas, který mi věnovali při zpracovávání této práce. Nakonec chci poděkovat také své rodině a přátelům za jejich neustálou podporu.

Anotace

Diplomová práce řeší problematiku work-life balance (WLB) ve vybraném subjektu. V prvních kapitolách jsou popsána teoretická východiska, na která navazuje praktická část. Práce se také zabývá problematikou společenské odpovědnosti firem, konfliktem rolí a generacemi z pohledu WLB. Dále se teoretická část věnuje opatřením na podporu harmonizace rodinného a pracovního života. Podrobněji jsou popsány především firemní opatření. Praktická část se nejprve zabývá charakteristikou vybraného subjektu, v další části je provedena analýza, díky které je možné identifikovat současné opatření pro podporu WLB, a také je provedena analýza nákladů společnosti konceptu harmonizace rodinného a pracovního života. Poslední, stěžejní část práce, se zabývá dotazníkovým šetřením, které se zaměřuje nejen na stávající rovnováhu zaměstnanců, ale i na současný stav nástrojů, které společnost zaměstnancům nabízí. V závěru práce jsou na základě zjištěných nedostatků navržena doporučení, která by mohla vést ke zlepšení situace.

Klíčová slova

Rovnováha pracovního a rodinného života, společenská odpovědnost firem, prorodinná opatření, práce z domova, flexibilní formy práce.

Annotation

Diploma thesis deals with the issue of work-life balance in a selected subject. In the first part of the diploma thesis there are described theoretical starting points, which are followed by the practical part. At the first place, this work deals with problematic of corporate social responsibility, concept work-life balance, role conflict and differences in generation. Furthermore, the theoretical part deals with work-life balance measures and more specifically describes corporate measures, which the practical part of the work is focused on. The practical part describes firstly the characteristics of selected subject, followed by analysis of the work-life balance measures and also analysis of company's cost for work-life balance. The last, pivotal part deals with a questionnaire survey, which focused current balance of employees and current state of work-life balance measures, that the company offers to employees. At the end of the work, there are recommendations, which can help situation on company.

Key words

Work-life balance, corporate social responsibility, work-life balance measures, homeoffice, flexible norm of work.

Obsah

SEZNAM OBRÁZKŮ	10
SEZNAM TABULEK	11
SEZNAM ZKRATEK	12
ÚVOD	13
1 SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM	15
1.1 DEFINICE SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI FIREM (CSR)	15
1.2 CÍLE A PRINCIPY CSR	16
1.3 OBLASTI SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI FIREM	17
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA K WORK-LIFE BALANCE	20
2.1 VYMEZENÍ POJMU WLB	20
2.2 ZAVÁDĚNÍ A PŘÍNOSY WLB	21
2.3 KONFLIKT ROLÍ	24
2.4 GENERACE NA TRHU PRÁCE	26
3 NÁSTROJE NA PODPORU WLB	31
3.1 LEGISLATIVNÍ NÁSTROJE	31
3.2 FIREMNÍ NÁSTROJE	33
3.2.1 <i>Flexibilní formy práce</i>	34
3.2.2 <i>Nástroje prorodinné politiky</i>	39
3.2.3 <i>Benefity a další opatření</i>	41
3.3 SOUKROMÁ OPATŘENÍ	42
4 SPRÁVA ŽELEZNIC, S. O.	44
4.1 ŽELEZNICE ČESKÉ REPUBLIKY	45
4.2 VNITŘNÍ PŘEDPISY	45
4.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	46
4.4 CENTRUM SDÍLENÝCH SLUŽEB	47
4.5 SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST SPRÁVY ŽELEZNIC	48
5 OPATŘENÍ ZAMĚSTNAVATELE NA PODPORU WLB	50
5.1 FLEXIBILNÍ FORMY PRÁCE	51
5.2 PÉČE O ZDRAVÍ	52
5.3 FINANČNÍ PODPORA ZAMĚSTNANCŮ	54
5.4 PODPORA ZAMĚSTNANCŮ A JEJICH RODIN	56

5.5	HMOTNÉ NÁSTROJE NA PODPORU WLB	62
6	NÁKLADY VYNALOŽENÉ NA WLB	63
6.1	OSOBNÍ NÁKLADY	63
6.2	FOND KULTURNÍCH I SOCIÁLNÍCH POTŘEB	65
6.2.1	<i>Tvorba fondu a použití prostředků.....</i>	<i>65</i>
6.2.2	<i>Hrazení nástrojů na podporu WLB z FKSP.....</i>	<i>66</i>
7	VÝZKUM WLB	68
7.1	PILOTNÍ VÝZKUM	68
7.2	ZÁKLADNÍ SOUBOR.....	69
7.3	SBĚR DAT	72
7.4	VÝSLEDKY VÝZKUMU.....	73
7.5	ZHODNOCENÍ A DOPORUČENÍ.....	84
7.5.1	<i>Zhodnocení výzkumných otázek.....</i>	<i>84</i>
7.5.2	<i>Doporučení pro zlepšení konceptu WLB.....</i>	<i>86</i>
7.5.3	<i>Ekonomické zhodnocení navrhovaných doporučení</i>	<i>87</i>
	ZÁVĚR	92
	ZDROJE.....	94
	PŘÍLOHA A.....	101
	PŘÍLOHA B.....	102

Seznam obrázků

Obrázek 1: Principy CSR	16
Obrázek 2: Oblasti CSR	19
Obrázek 3: Roční spotřeba dle generací	30
Obrázek 4: Využívání flexibilních forem práce v ČR (rok 2018)	35
Obrázek 5: Organizační struktura CSS	47
Obrázek 6: Schéma opatření pro podporu WLB	51
Obrázek 7: Vývoj počtu zaměstnanců od vzniku SŽ	64
Obrázek 8: Klasifikace zaměstnanců dle pohlaví	69
Obrázek 9: Klasifikace zaměstnanců dle věku	70
Obrázek 10: Klasifikace zaměstnanců dle počtu dětí žijících ve stejné domácnosti	71
Obrázek 11: Klasifikace zaměstnanců dle	71
Obrázek 12: Klasifikace zaměstnanců dle pracovní pozice	71
Obrázek 13: Doba zaměstnance strávená dotazníkovým šetřením	72
Obrázek 14: Průměrné časové rozložení dne zaměstnanců (v hodinách)	74
Obrázek 15: Současná rovnováha rodinného a pracovního života zaměstnanců ...	77
Obrázek 16: Důsledky nerovnováhy rodinného a pracovního života	78
Obrázek 17: Nejúčinnější opatření na podporu WLB	80
Obrázek 18: Nejčastěji využívané nástroje na podporu WLB	81
Obrázek 19: Využívání příspěvků z FKSP	82
Obrázek 20: Nástroje na podporu WLB, které by zaměstnanci uvítali	83

Seznam tabulek

Tabulka 1: Aktivita odpovědného chování dle oblasti působení	18
Tabulka 2: Hlavní znaky prací z domova.....	39
Tabulka 3: Měsíční příspěvky na důchodové spoření zaměstnanců dle kategorií	55
Tabulka 4: Prolongace 2020	58
Tabulka 5: Osobní náklady (v tis. Kč) a počet zaměstnanců 2019.....	64
Tabulka 6: Vybrané náklady WLB na jednoho zaměstnance.....	67
Tabulka 7: Hodinové rozložení dne - cesta do práce.....	74
Tabulka 8: Hodinové rozložení dne zaměstnanců - práce.....	75
Tabulka 9: Hodinové rozložení dne zaměstnanců - osobní záležitosti.....	76
Tabulka 10: Hodinové rozložení dne: spánek	76
Tabulka 11: Nástroje na podporu WLB, které by zaměstnanci využili (jiné).....	84
Tabulka 12: Náklady zaměstnance na Home-office.....	90
Tabulka 13: Finanční zhodnocení navrhovaných doporučení.....	91

Seznam zkratk

CSS	Centrum sdílených služeb
ČD, a. s.	České dráhy, akciová společnost
FIP	Sdružení pro mezinárodní jízdní výhody zaměstnanců železnic
FKSP	Fond kulturních i sociálních potřeb
GŘ	Generální ředitelství
HR	human resources (lidské zdroje)
HZS	hasičský záchranný sbor
OJ	organizační jednotka
OŘ	oblastní ředitelství
OSŽ	Odborové sdružení železničářů
PKS	Podniková kolektivní smlouva
SŽE	Správa železniční energetiky
WLB	harmonizace rodinného a pracovního života (work-life balance)

Úvod

Tématem této diplomové práce je work-life balance ve vybrané společnosti. Moderní doba s sebou přináší neustálé změny, a tak je harmonizace rodinného a pracovního života často zmiňovaným pojmem. Zavedení tohoto konceptu napomáhá lidem i firmám sladit jejich život v různých osobních rolích. Trh práce je v současnosti ve znamení nedostatečné nabídky faktorů práce, především se jedná o nedostatek kvalitních a kvalifikovaných zaměstnanců. Jednou z nabízených možností, jak tento problém řešit, je právě koncepce WLB.

Pro zpracování diplomové práce byla po průzkumu vybrána státní organizace, konkrétně se jedná o státní organizaci Správa železnic. Tento subjekt byl vybrán díky jeho velikosti a široké škále nabízených opatření na podporu harmonizace rodinného a pracovního života. Je zde také nutností zmínit, že tato firma byla zvolena především díky ochotě jejich zaměstnanců spolupracovat s autorkou této práce.

Cílem této diplomové práce je na základě posouzení work-life balance ve vybraném subjektu navrhnout opatření, která by mohla vést ke zlepšení stávající situace. Aby mohl být tento hlavní cíl práce naplněn, je nutné stanovit několik dílčích cílů. Prvním dílčím cílem je charakteristika subjektu a na základě teoretických znalostí následně posoudit jeho opatření pro podporu work-life balance. Druhým dílčím cílem je analýza nákladů vynaložených na work-life balance Správou železnic. Posledním dílčím cílem je analýza aktuální rovnováhy rodinného a pracovního života zaměstnanců a diagnostika jejich postoje k současným opatřením na podporu work-life balance.

Pro zajištění dosažení stanovených cílů diplomové práce budou použity určité vědecké metody. Pro dosažení prvního dílčího cíle práce bude použita metoda deskripce. Díky této metodě bude charakterizována státní organizace Správa železnic a její nabídka opatření na podporu harmonizace rodinného a pracovního života zaměstnanců. Tyto informace budou získávány na základě ústního rozhovoru s vedením společnosti a především z vnitřních předpisů Správy železnic, které jsou autorce poskytnuty. Druhý dílčí cíl bude naplněn pomocí analýzy nákladů společnosti. Tyto číselné hodnoty budou získávány především z výroční zprávy společnosti. Pro dosažení třetího cíle musí být použita metoda analýzy sběru dat a následná komparace. Tato data bude autorka zpracovávat sama na základě dotazníkového šetření.

Diplomová práce bude rozdělena do 7 základních segmentů, přičemž první tři kapitoly budou obsahovat teoretická východiska a zbylé čtyři kapitoly se budou zaměřovat na praktickou část práce. V první kapitole se bude práce věnovat okrajově společenské odpovědnosti firem, která je s konceptem work-life balance úzce spjata. V další části se práce bude zabývat úvodem do problematiky work-life balance. To zahrnuje pojem work-life balance, zavádění tohoto konceptu, konflikt rolí a vymezení generací na trhu práce. Ve třetím segmentu se bude práce věnovat konkrétním nástrojům na podporu harmonizace rodinného a osobního života. Práce se především zabývá firemními opatřeními, ale budou zde okrajově popsána i opatření legislativní a soukromá.

Čtvrtá kapitola se bude věnovat charakteristice organizace Správy železnic a její organizační jednotky Centrum sdílených služeb. V této části bude popsán také postoj podniku ke společenské odpovědnosti firem. Další kapitola bude obsahovat analýzu současných opatření na podporu WLB Správy železnic. V šesté kapitole budou rozebrány náklady, které organizace vynaložila na harmonizaci rodinného a pracovního života. Poslední, stěžejní kapitola bude pracovat s celým výzkumem. Bude zde popsán návrh výzkumu, provedení pilotního průzkumu v roce 2018 a následné shrnutí výsledků. Tato kapitola bude také obsahovat konečné shrnutí výsledků a navrhnout opatření, která by mohla vést ke zlepšení současné situace.

1 Společenská odpovědnost firem

Jaký je rozdíl mezi tím být „úspěšnou“ firmou a „společensky uznávanou“ firmou? Existuje mnoho společností, které jsou úspěšné, ale pro své okolí nejsou považovány za atraktivní. Odpověď na tuto otázku je jednoznačná. Pavlík a Belčík (2010, s. 18) ve své knize Společenská odpovědnost organizace dávají svým čtenářům jako příklad podnikatele Baťu a odpovídají na tuto otázku takto: „*Baťa byl zodpovědný ke svému okolí! Respektoval místo, kde podnikal, rozvíjel město, choval se ohleduplně k přírodě, stavěl byty a domy pro zaměstnance atd.*“. Z toho vyplývá, že společenská odpovědnost je velmi důležitý nástroj v podnikání.

Tato kapitola se zabývá problematikou společenské odpovědnosti firem. V první řadě se diplomová práce věnuje vysvětlením pojmu společenská odpovědnost firem (dále také CSR). Dále jsou zmapovány cíle a principy tohoto konceptu. Nakonec jsou zde stručně popsány hlavní sféry CSR.

1.1 Definice společenské odpovědnosti firem (CSR)

CSR – Corporate Social Responsibility je velmi rychle vyvíjejícím se odvětvím, které zasahuje do spousty oblastí, a tak zde existuje značná terminologická nejednotnost. Pro pojem CSR v současné době neexistuje jednotná definice. Dle Kunze (2012) je tato nejednotnost způsobená především tím, že koncept CSR je dobrovolný a nemá striktně vymezené hranice. Díky tomu zde nastává širší prostor k diskuzím a pochopení dané problematiky.

Většina definic pojmu CSR vyžaduje po podnicích, aby se chovala zodpovědně ke svým zaměstnancům, zákazníkům, dodavatelům, obyvatelům v okolí výkonu podnikání a životnímu prostředí. Odpovědné chování velmi ovlivňuje postavení firmy na trhu, schopnost konkurovat a v neposlední řadě také zisk. Společnosti by tedy měly zohledňovat zájmy a potřeby všech zainteresovaných skupin. (Pavlík, 2010)

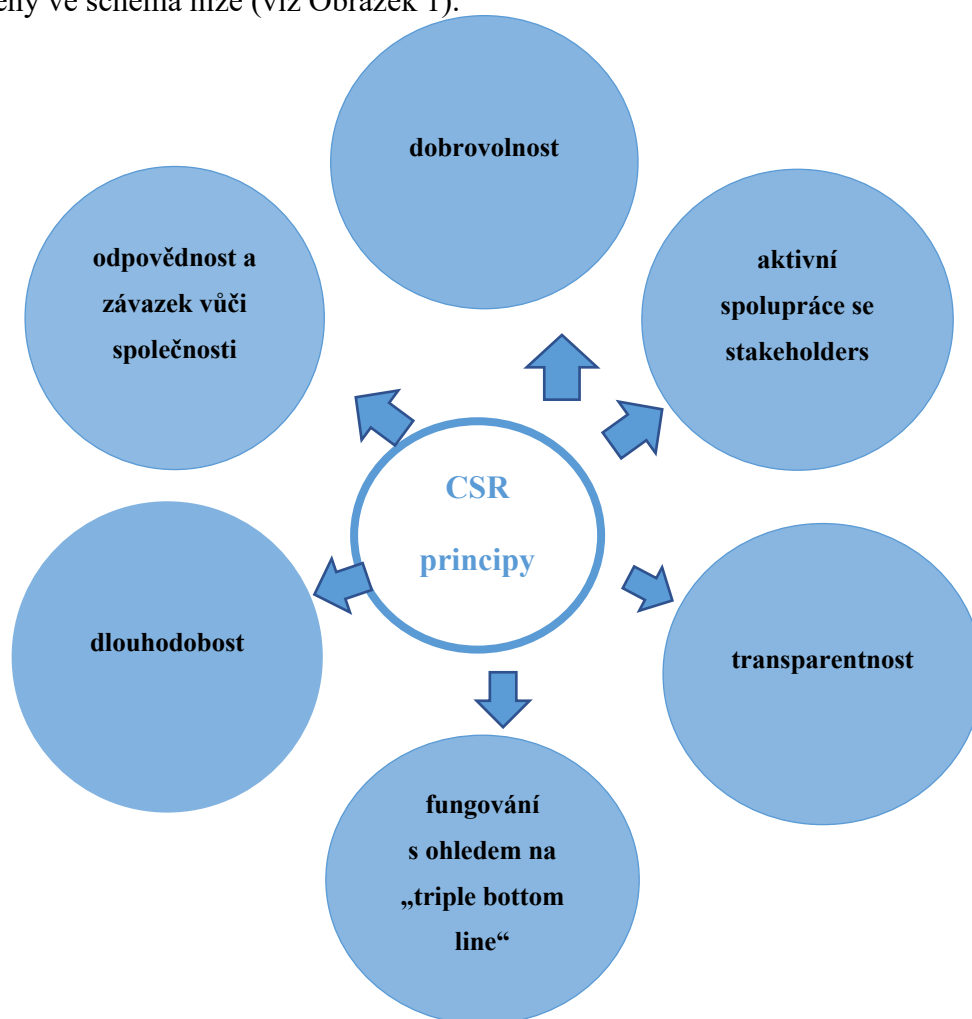
Většina českých odborných literatur odkazuje na pana Alexandra Dahlsruda (2008), který ve své práci „How Corporate Social Responsibility is Defined: An Overview of Definitions, Corporate Social Responsibility and Environmental Management“, analyzoval definice pro CSR a vymezil tak 5 základních dimenzí, kde se zkoumané definice nejvíce vyskytovaly.

Mezi tyto oblasti patří:

- ekonomická oblast,
- environmentální oblast,
- sociální oblast,
- stakeholder,
- dobrovolnost.

1.2 Cíle a principy CSR

Hlavní cíl společenské odpovědnosti firem lze jednoduše popsat jako dobrovolné integrování ekonomických, ekologických a sociálních hledisek do každodenních aktivit firmy a interakcí se stakeholdery. I přes nepřesnou a nejednotnou interpretaci společenské odpovědnosti firem, lze vymezit základní principy. Principy CSR jsou přehledně vymezeny ve schéma níže (viz Obrázek 1).



Obrázek 1: Principy CSR

Zdroj: vlastní zpracování dle (Kašparová 2013)

První charakteristikou CSR je dobrovolnost. Firmy, které jsou společensky odpovědné, samovolně provozují aktivity nad rámec jejich povinností, které jsou vymezeny legislativně. Společnostem tak tyto aktivity nenařizuje zákon (doposud), ale vytváří je z vlastního přesvědčení a zcela z vlastní vůle.

Dalším principem CSR je aktivní spolupráce se všemi zainteresovanými stranami. Tradiční povinností podniků je chovat se odpovědně vůči svým akcionářům. Tato zásada říká, že firma by měla být odpovědná i vůči ostatním stakeholderům – zaměstnancům, zákazníkům, dodavatelům a ostatním komunitám. Důležitá je také spolupráce s vládním a neziskovým sektorem. Účelem pro tuto spolupráci je především zlepšení života společnosti. Díky aktivní kooperaci podniku a stakeholderů nastává „win-win“ situace (obě strany vítězí – těží ze situace). Tento stav je však možný pouze za předpokladu, že se odpovědně budou chovat i stakeholderi. (Kunz, 2012)

Dle Kašparové (2013) je CSR zahrnuto do dlouhodobých hodnot podniku. Koncept společenské odpovědnosti firmy by se měl stát součástí strategického plánování, kontrol a hodnocení. Tento princip říká, že společenské firmy se nezaměřují na krátkodobé ekonomické cíle, ale jejich zájem se soustředí na cíle dlouhodobé a trvalou udržitelnost.

Dalším principem CSR je fungování firmy s ohledem na „triple bottom line“. Společenská odpovědnost stojí na třech základních pilířích – ekonomickém, sociálním a environmentálním. Tato zásada tedy říká, že by se společensky odpovědný podnik neměl soustředit pouze na zisk a ekonomické ukazatele, ale i na sociální a ekologickou oblast. Firma je totiž svého okolí součástí a měla by mu být nápomocná.

Odpovědnost a závazek vůči společnosti je princip, který říká, že odpovědný podnik pracuje ve prospěch společnosti. Projevují zájem o dění v jeho okolí a snaží se o minimalizaci ekonomických, sociálních a environmentálních rizik. V jiném případě hledá firma trvale udržitelné řešení problémů v těchto oblastech. Princip transparentnosti je postaven na předpokladu, že podnik umožní svým stakeholderům přístup k informacím. (Kašparová, 2013; Kunz, 2012)

1.3 Oblasti společenské odpovědnosti firem

Jak již bylo výše uvedeno, v odborné literatuře jsou oblasti společenské odpovědnosti firem vymezeny tzv. „triple bottom line“ – v českém jazyce „trojí základ podnikání“.

Základní myšlenkou tohoto podnikání je, že se podnik neorientuje pouze na svou ekonomickou oblast, ale soustředí se také na ostatní aspekty v sociální a ekologické oblasti. CSR je založeno na třech základních pilířích, tyto sféry mohou být také označovány jako 3P – profit (zisk), people (lidé), planet (planeta). První pilíř tedy představuje ekonomickou odpovědnost podniku, druhý pilíř sociální odpovědnost a poslední environmentální odpovědnost společnosti.

Ekonomická sféra společenské odpovědnosti firem je založena na transparentním podnikání, uplatňování konceptu dobrého řízení a v rozvíjení vztahů k stakeholderům. Sociální pilíř je založen na odpovědném chování vůči zaměstnancům a okolí. Poslední oblast se snaží o minimalizaci negativních dopadů na životní prostředí. V Tabulce 1 je možné vidět další aktivity odpovědného chování firmy v oblasti ekonomické, sociální a ekologické. (Tetřevová, 2017)

Tabulka 1: Aktivity odpovědného chování dle oblasti působení

Ekonomická rovina CSR	Sociální rovina CSR	Ekologická rovina CSR
Nepřijetí korupce	Dobrovolnictví	Ekologická výroba
Transparentnost	Zdraví a bezpečnost zaměstnanců	Ochrana přírodních zdrojů
Ochrana duševního vlastnictví	Vzdělání a rekvalifikace zaměstnanců	Investice do ekologických technologií
Dobré vztahy s investory	Zaměstnání minoritních a ohrožených skupin obyvatelstva	Recyklace
Dobré dodavatelsko-odběratelské vztahy	Rovnoprávnost žen a mužů	Úspora energie
Dobré vztahy se zákazníky	Nepřijetí dětské práce	-
Kvalita a bezpečnost produktů/služeb	Dodržení lidských práv	-
Principy dobrého řízení firmy	Firemní filantropie	-

Zdroje: Vlastní zpracování dle (Kolektiv autorů, 2005)

Dle Steneirové (2008) lze také odpovědné chování rozdělit do 4 oblastí (viz Obrázek 2). Mezi tyto čtyři sféry je možné zařadit - trh (ekonomická odpovědnost), pracovní prostřední (sociální odpovědnost vůči zaměstnancům), místní komunita (sociální odpovědnost vůči okolí) a životní prostředí (environmentální odpovědnost).

Steinerová (2008) v tomto konceptu rozděbila sociální oblast z původní „triple bottom line“ na zaměstnance a okolní skupiny. Lze říct, že zaměstnanci jsou značně závislí na podniku a také dlouhodobý úspěch firmy závisí na kvalitě těchto zaměstnanců. Jedná se o velice důležité odvětví.



Obrázek 2: Oblasti CSR

Zdroj: (Steinerová, 2008)

Dalším alternativním pohledem na oblast společenské odpovědnosti je „Carrollova pyramida“. Tato pyramida rozlišuje čtyři oblasti:

- ekonomickou odpovědnost,
- právní odpovědnost,
- etickou odpovědnost,
- filantropickou odpovědnost.

Ekonomická odpovědnost představuje poskytování výrobků a služeb za účelem zisku. Právní odpovědností se myslí respektování veškerých zákonů, právních norem a dalších regulačních opatření. Etická odpovědnost obsahuje aktivity, které firma provozuje nad rámec zákona. Tyto aktivity jsou od podniku očekávány s ohledem na etické normy a morálku. Filantropická odpovědnost zahrnuje aktivity, které jsou nad rámec zákona i etické normy. Jedná se například o dárcovství. (Tetřevová, 2017)

2 Teoretická východiska k work-life balance

Cílem této diplomové práce je posouzení harmonizace rodinného a pracovního života ve státní organizaci Správa železnic a následné navrhnutí opatření pro zlepšení tohoto konceptu. Aby bylo možné tento cíl naplnit, je třeba znát všechna teoretická východiska k této problematice. Tato kapitola obsahuje vymezení pojmu work-life balance, zmapování problematiky konfliktu rolí a generací na trhu práce. V další části této kapitoly jsou popsány nástroje na podporu harmonizace rodinného a pracovního života.

2.1 Vymezení pojmu WLB

Pojem work-life balance je překládán do českého jazyka jako „harmonizace rodinného a pracovního života“ a v posledním období je o tuto problematiku zvýšený zájem. Nezisková organizace Unicef (2020) ve své knize, která se zabývá touto problematikou, nazývá tento pojem také „family-friendly policy“, v českém jazyce „rodinná politika“. Tyto dva pojmy jsou v odborné literatuře používány jako synonyma, avšak je možné se také setkat s pojmy „family friendly employer“ nebo „family friendly workplace“. Kociánová (2012) však patrný rozdíl mezi pojmy uvádí. Family friendly politika je z hlediska obsahového zaměření užší než work-life balance a dá se říct, že je spíše jeho součástí.

Junová (2012) hodnotí pojem work-life balance negativně. Přesný překlad totiž vyjadřuje na jedné straně život a na druhé práci. Je ale nutné podotknout, že práce je součástí života, a proto nelze jednoznačně oddělit práci. Nejvhodnějším pojmem se zdá být „work-life integration“. Integrace – propojení, sbližování, splynutí je příhodnější označení této problematiky. Název totiž nestaví tyto dva pojmy proti sobě, ale naopak vyjadřuje jejich propojitelnost. V českém jazyce lze tento název nejlépe říct jako „slučitelnost/provázanost pracovního a soukromého života“. Tento pojem je však velice málo používaný.

Dle Horváthové (2016) je nutné WLB pojmut v širším kontextu. Lze ho definovat pomocí čtyř faktorů:

- příznivé a podporující okolí – styl vedení, kolektiv pracovníků, efektivní řešení problémů na pracovišti,
- uznání potřeb životního cyklu – osobní zájmy, rodina,
- jistota příjmu – zaměstnání, zakázky,
- sociální pomoc a podpora – podpora pracovníků, příspěvky, výpůjčky.

Work-life balance je velmi moderní trend v oblasti podnikového řízení. V současnosti se jedná o průřezové téma, které musí podnik zohledňovat nejen v rámci personální politiky, ale i ostatních podnikových politik (finanční, inovační, organizační politika a další). WLB problematika se týká všech zaměstnanců, i když je pozornost nejvíce směřována na ženy (matky). (Kašparová, 2013)

WLB tedy vyjadřuje snahu zaměstnance dopracovat se uspokojivé rovnováhy mezi aktivitami v zaměstnání a mimo něj. Díky této rovnováze zaměstnanec splní nároky, které jsou na něj kladené a může tak uspokojit své a zaměstnavatelovy potřeby. Protože jsou lidé nejvzácnější kapitál pro firmy, je nutné jim tedy připravit pracovní podmínky takové, aby byly co největším přínosem. Mnoho lidí tráví v práci podstatnou část svého času, zároveň mají mimopracovní zájmy a povinnosti. Pokud zaměstnanci zaměstnavatel umožní sladování těchto dvou dimenzí, vytvoří mu velmi motivující pracovní prostředí, ve kterém bude zaměstnanec efektivně a rád pracovat. (Armstrong, 2015; Boháčová, 2012)

Koncept rovnováhy pracovního a rodinného života byl definován a stal se klíčovým na konci 20. století. Pro lidstvo však tato problematika existuje déle. V 19. století vznikla myšlenka, že by bylo vhodné omezit množství času stráveného v práci, kdy ve výrobním zákonu byla časově omezena práce žen a dětí. V roce 1938 byla stanovena pracovní týdenní doba na 44 hodin za předpokladu, že odborníci (například lékaři) budou v neustálé pohotovosti. Work-life balance se dostal opět do popředí v 80. letech, kdy probíhalo hnutí za osvobození žen. Nejpopulárnějším opatřením pro ženy byl flexibilní pracovní režim a mateřská dovolená. Koncept byl zpočátku určen pouze pro ženy. Brzy poté bylo WLB rozšířeno tak, aby zahrnovalo muže i ženy. Dnes je WLB rozhodujícím faktorem při výběru pracovních míst. (Gokhroo, 2019)

2.2 Zavádění a přínosy WLB

Otázkou je, proč se problematika WLB dostává do popředí zájmů? Gillernová (2011) ve své knize uvádí tři hlavní důvody vzniku této problematiky. Prvním faktorem, který zapříčinil důležitost harmonizace rodinného a pracovního života je změna v demografických trendech. Jedná se především o snižující se porodnost a tím možný nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců. Dalším důležitým faktorem je rozvoj technologií. Díky tlaku na rychlost poskytování a kvalitu služeb, vzniká potřeba

konstantní dostupnosti pracovní síly a její flexibility. S obavou o své pracovní místo poté zaměstnanci dávají přednost práci před osobním životem, a to vede ke stresu. Tyto dva faktory vedou k nárůstu pracovní nespokojenosti a celkovému snížení životní pohody.

Třetí příčinou je změna v hodnotách, zejména v nejrozvinutějších státech Evropy. Mezi tyto země lze zařadit i Českou republiku. V případě, že je zaměstnanost vysoká a platy nadprůměrné, začnou lidé klást větší důraz na nemateriální hodnoty. Lidé začnou volit taková zaměstnání, která jim budou napomáhat naplňovat jejich potřeby. Ve státech, kde je naopak vysoká nezaměstnanost, je přední údržet si pracovní místo a WLB problematika není prioritou.

Gillernová (2011) tvrdí, že v kontextu WLB obsahuje Česká republika prvky sociálně demokratického systému a znaky konzervativního režimu. Je možné i vytvořit novou skupinu, kam budou zařazeny bývalé socialistické země. Společnými znaky těchto států je poskytování dlouhé rodičovské dovolené, nevyužívání jiných forem práce a pokles institucionální pomoci v péči o děti.

Zavádění je obecně chápáno jako úspěšné v případě, že ho subjekt pojme jako proces řízení změny. Nejdůležitější je tedy zhodnotit možnosti – pravděpodobnost dokončení celého procesu. Opatření lze zavádět třemi způsoby:

- Spontánně – nahodile dle potřeby (příklad: zraní se specialista, zaměstnavatel mu umožní práci z domova, protože by ho těžko nahrazoval), tento model může být funkční pouze, jestliže vládne ve firmě pozitivní kultura a každý má podobné možnosti.
- Postupně – dílčí kroky (příklad: HR specialista se zajímá o WLB, snaží se postupně prosadit různá opatření).
- Cílenou změnou – proaktivní přístup (příklad: HR sleduje dění v problematice WLB, její trendy a vytváří dlouhodobou strategii podniku v této oblasti). Vše musí být zkonzultováno napříč celou organizací. (Junová, 2012)

Zavádění prorodinných opatření stojí především na kvalitním managementu změn podniku. Prvním krokem zavádění je příprava a projektový záměr. Příprava zahrnuje zhodnocení současné situace v podniku. Nezbytné je také vytvořit si pracovní skupinu a projektový záměr. Dalším krokem je příprava dat. Pro získání podpory je třeba připravit projekt, kde budou zpracovány přínosy zavedených opatření pro zaměstnavatele i zaměstnance. Projekt by měl dále obsahovat způsob komunikace nově vzniklých změn a

odpovědnost za celý proces. Po zpracování projektu je třeba získat podporu vedení pro změnu. Je třeba vysvětlit, že se jedná o naléhavou změnu, kterou podnik potřebuje, aby v konkurenčním boji udržela krok a představit veškeré přínosy pro obě strany. (Boháčová, 2012)

Aby bylo možné správně zavést opatření WLB a následně jeho implementaci zhodnotit, je důležité stanovit náklady a výnosy. Náklady by měly zahrnovat přímé i nepřímé náklady související se zaváděním opatření. Zejména sem patří náklady na práci z domova, na programy, analýzu potřeb nebo firemní zařízení péči o děti atd.. Výnosy poté představují úspory vyplývající z nižší fluktuace zaměstnanců. Mohou to být také ale zisky tvořené rychlejší produktivitou zaměstnanců. (Boháčová, 2012)

Před zahájením samotného zkušebního provozu je důležité neopomenout komunikaci. Je důležité zvolit správnou formu komunikace a její načasování. V případě zvolení špatné strategie, může dojít k tomu, že zaměstnanci nebudou mít dostatečné povědomí o nově vzniklých opatřeních pro podporu harmonizace rodinného a pracovního života. Junová (2012) doporučuje, aby přehled opatření byl přehledný, rozdělený do několika skupin. Před ostrým zavedením je nutné spustit zkušební provoz. V průběhu pilotního provozu je nutné sledovat nedostatky a snažit se je minimalizovat. Výsledky tohoto průzkumu lze využít pro podporu dalších změn (například: zavedení změny do ostatních jednotek, či celé organizace). (Boháčová, 2012).

Když se mluví o zavádění opatření pro podporu sladování rodinného a pracovního života, často si lidé myslí, že tato politika přináší výhody pouze zaměstnancům. Je nutné říct, že existuje spousta přínosů pro zaměstnavatele. Kunz (2012) uvádí tyto:

- udržení kvalitních zaměstnanců a snížení fluktuace,
- zvýšení motivace a pracovní produktivity – roste výkonnost, spolehlivost, zodpovědnost zaměstnanců,
- nepřímá reklama – lepší pozice zaměstnavatele na trhu,
- snížení nákladů – menší náklady na nábor nových pracovníků,
- větší možnosti při získávání nových zaměstnanců – větší atraktivita pracovního místa, lepší výběr.

Mezi hlavní přínosy, které vyvolá zavedení opatření na podporu harmonizace rodinného a pracovního života pro zaměstnance, dle Kunze (2012) patří:

- zkvalitnění podmínek výkonu práce,
- snížení stresu,
- vyšší spokojenosti zaměstnanců,
- zvýšení kvality osobního života zaměstnanců.

Není vždy možné oddělit přínosy pro zaměstnance a zaměstnavatele. Díky rostoucímu zájmu o problematiku WLB je také zdůrazňován význam pro společnost a ekonomiku. Kunz (2012) rozdělil opatření na podporu na ekonomické a mimoekonomické. Mezi ekonomické lze zařadit úspory nákladů nebo výkonnost podniku. Mimoekonomické se odráží ve spokojenosti, loajalitě nebo motivovanosti zaměstnance.

Mezi další přínosy, které uvádí Gillernová (2011), patří prevence ztráty klíčových zaměstnanců, kteří by mohli odejít ke konkurenční společnosti, která problematiku harmonizace rodinného a pracovního života vnímá a řeší. Junová (2012) zase uvádí motivaci zaměstnanců a zlepšení služeb zákazníkům. Také tvrdí, že spokojený zaměstnanec je sám o sobě chodící reklama, negativní zaměstnanec zas může velmi negativně ovlivnit image celé firmy.

2.3 Konflikt rolí

Konflikt rolí je jednou z nejčastěji řešených oblastí v problematice work-life balance. Tento konflikt nastává v okamžiku střetu sociálních pozic, které nejsou slučitelné. Když se člověk snaží naplňovat jednu roli, může přímo narušovat roli, která je spojována s jiným statutem. Lze uvést příklad top manažera, který může narážet na konflikt v roli otce a manžela. Sillamy (2001) v Psychologickém slovníku tvrdí, že jedním z nejznámějších konfliktů dochází právě v případě vysoce postavených pracovníků. V tomto případě dochází ke konfliktu rolí v rámci systému nadřazenosti a podřízenosti.

Omar (2015) říká, že ke konfliktu rolí dochází v případě, že zaměstnanec pracuje v nevhodných podmínkách – je nespokojený. Existují čtyři kategorie konfliktu rolí:

- konflikt rolí osoby, ke kterému dochází v případě, že jeho přidělená role není kompatibilní s jeho osobními, vrozenými charakteristikami (příklad: introvert a tichý člověk pracuje v call centru a nabízí lidem služby),

- konflikt uvnitř role vzniká v případě, že různí lidé vysílají vůči nositeli této role různá očekávání a tato očekávání jsou nekompatibilní (příklad: management a podřízení vůči mistrovi),
- konflikt mezi rolemi a tyto role jsou nesourode a nekompatibilní (příklad: zaměstnanec má uvnitř firmy dvě role, které nejdou sloučit),
- konflikt uvnitř role, kde jsou schopnosti a znalosti zaměstnance v rozporu s očekáváním na roli.

Dopad, který vyplývá z konfliktu rolí, je především stres. Stresem jsou dále vyvolány další negativní dopady jak na zaměstnance, tak i zaměstnavatele. U zaměstnance, který je přetížen a nespokojen roste riziko výskytu pracovních úrazů a chybovosti. Stres tedy přináší negativa nejen pro zaměstnance, ale i pro zaměstnavatele, kterému by mohli potenciálně růst náklady spojené s fluktuací zaměstnanců. (Horváthová, 2016) Kociánová (2012) uvádí další možné důsledky konfliktu rolí. Důsledkem může být přepracování díky nadměrně době strávené v práci, extrémní stres, konflikty na pracovišti, konflikty v osobním životě (s partnery, přáteli...) nebo syndrom vyhoření.

V odborné literatuře je také možnost setkat se s pojmem „work-family conflict“, v českém překladu se jedná o konflikty mezi rolí pracovní a rodinnou. Vzniká ze souběžných tlaků z dimenze práce a rodiny, které jsou neslučitelné. (Baltes, 2009) Ke vzniku pracovní rodinného konfliktu přispívá několik faktorů. Mezi proměnné na straně práce, které vedou ke vzniku pracovní rodinného konfliktu, patří dlouhá pracovní doba, časté přesčasy, práce o víkendy, směnný provoz nebo náročnost práce. Dále to mohou být například nejasnost pracovních úkolů, špatné rozvržení práce nebo nepřátelské pracovní prostředí. Proměnné, které jsou na straně rodinné (osobní) jsou spjaté s povinnostmi a závazky mimo pracovní prostředí. Lze sem zařadit počet dětí a jejich věk, odpovědnost za péči o domácnost, partnerovu pracovní dobu, studium apod. (Gillernová, 2011)

Baltes (2009) uvádí dvě hlavní teorie, které vysvětlují příčiny konfliktu mezi prací a rodinou. První je teorie nedostatku, která předpokládá, že osobní zdroje času, energie a pozornosti jsou omezené. Také tato teorie tvrdí, že větší oddanost jedné roli způsobí menší oddanost roli druhé. Jednoduše lze říci, že zaměstnanci, který pracuje často přesčas nebo má dvě zaměstnání, z jeho omezeného času již tolik nezbyde na osobní život. Druhá je teorie konfliktu, která říká, že pracovní a rodinná oblast je natolik odlišná, že nemohou být slučitelné. Kombinací těchto dvou teorií může dojít k situaci, kdy bude člověk v jedné

oblasti (pracovní) vystaven extrémnímu stresu a tím nebude moct uspokojit potřeby druhé oblasti (rodinná, osobní). V tomto případě vzniká konflikt mezi prací a rodinou.

Dle Gillernové (2011) je důležité zmínit, že vše závisí na individuálních faktorech daného člověka. Existují zaměstnanci, kteří považují za harmonický stav, když věnuje oběma oblastem stejné množství času. Pro jiné je zase optimální, když věnuje více času rodině nebo naopak. Harmonizace rodinného a pracovního života je tedy subjektivní pocit každého jedince. Objektivním faktorem je čas, který je věnován určitým oblastem.

Plamínek (2008) rozčlenil běžný týden do čtyř základních oblastí:

- zaměstnání,
- věnování se rodině,
- osobní čas,
- klidový čas (spánek).

Dále Plamínek (2008) doplnil i optimální časové rozčlenění týdne. Čas v zaměstnání by měl představovat 25 % z týdenního časového fondu. Čas věnovaný rodině by měl být optimálně také 25 %. Osobnímu času by měl člověk věnovat 17 % týdne a klidovému času, který zahrnuje i spánek, optimálně 33 %. Tato teorie tvrdí, že člověk by se měl ideálně zabývat prací pouze 25 % a zbylých 75 % představuje osobní oblast.

2.4 Generace na trhu práce

Kvůli postupným změnám na trhu práce a celkovému vývoji, který samozřejmě zasahuje i do rodinného života, se problematika sladování rodinného a pracovního života stala aktuálním tématem. Jednou z největších výzev pro zaměstnavatele v současnosti a nadcházejících letech bude nastavení podmínek na pracovištích, benefitů a celkového přístupu tak, aby byli schopni reagovat na požadavky nastupujícím generacím Y a Z. Příslušníci jednotlivých generací, vyrůstající v odlišných podmínkách, mající odlišné názory a zkušenosti. Vzhledem k tomu, že se na pracovišti setkávají i různé generace, je nezbytné, aby zaměstnavatel o těchto odlišnostech věděl a mohl se na ně připravit. Podle odborné literatury rozlišujeme generaci baby boomers, X, Y a Z. Tyto generace a jejich charakteristické rysy jsou níže popsány. Zde je nutné podotknout, že se časové údaje v literaturách často velmi liší. (Van, 2011)

Web AKsen uvádí navíc generaci s názvem „**Tichá generace**“. Mělo by se jednat o jedince narozené v letech 1925 – 1945. Tedy by se mělo jednat o lidi, kteří se narodili během válečného období. Tichá generace má další název, a to „Děti velké deprese“. Byla to velmi přizpůsobivá generace, byl uznáván tradiční rodinný model – muž chodí do práce, žena je v domácnosti a pečuje o děti. V profesním životě bylo cílem této generace strávit celý život v jednom, stabilním zaměstnání. (Střet generací v ČR a jejich charakteristika, 2014)

Generace baby boomers, dle odborné literatury, je nejstarší generace v České republice na trhu práce. Byla ovlivněna především politickým vývojem země. Jedná se o jedince narozené po druhé světové válce, přesněji v období mezi lety 1946 – 1964. Této generaci se přezdívalo „šťastná generace“. V toto období se narodilo kolem 1 bilionu dětí a tím se stala tato generace tou nejpočetnější skupinou. (Kutlak, 2018) Díky této skutečnosti získala název baby boomers. Tento název pochází z USA, kde se rapidně zvýšila porodnost po konci války. Lze předpokládat, že během války žily páry v nejistotě, a tak manželství i početí dítěte odkládaly. (Jandourek, 2007)

I tato generace byla zaměřena na tradiční, konzervativní model rodiny. Co se týče mužů, lze je charakterizovat jako pracovníky velmi loajální a pracovití, kteří touží především po materiálních hodnotách, jako plat, stravování apod. Postupně se v této generaci začali objevovat první konflikty mezi pracovní a rodinnou rolí. Bylo to zapříčiněno postupným nástupem žen do práce. Základním mottem této generace bylo „Život je práce“. Van (2011) tvrdí, že prioritou baby boomers jsou pracovní aktivity, ne ty osobní. Zástupci této skupiny tedy nekladou příliš velký důraz na problematiku sladění osobního a rodinného života. (Kutlak, 2018).

Další charakteristikou této generace jsou peníze. Peníze jsou pro ně velmi důležité a slouží jim jako prostředky získávání respektu a postavení. Odborníci se také obávali, že tato skupina Baby boomers ve 21. století velmi zatíží sociální systémy všech zemí. Nejstarším příslušníkům Baby boomers je v současnosti 75 let a nejmladším 57. Lze tedy říct, že část jedinců z této generace je ještě stále ekonomicky aktivní. (Van, 2011)

Další v pořadí je **generace X**, neboli „generace Husákových dětí“. Husákovy děti mají zkušenosti se socialismem a „divokými“ devadesátými lety. Lze sem zařadit jedince, kteří se narodili 1965 – 1979. Generace X může být nazývána také jako „Baby buster“ nebo „Slackers“, v překladu „generace lenochů“. Generace X již byla vychována se zkušeností

odklonu od modelu tradiční rodiny. Vzniká tedy spousta domácností jedné osoby a neúplné rodiny. V této době roste rozvodovost a klesá porodnost. Muž se však stále považuje za hlavu rodiny a žena jako pečovatelka. (Van, 2011)

Práce je pro generaci X důležitá a chtějí si jí udržet, často se stává, že má člověk pouze jedno zaměstnání za celý život. Odvádí práci velmi dobře a jsou zvyklí pracovat od brzkých ranních hodin. Zaměstnání je pro zaměstnance důležité, ale na rozdíl od Baby boomers začínají mít snahu o sladění pracovního a rodinného života. (Horváthová, 2016) Generace X zakládají rodiny v pozdějším věku. Tuto skutečnost lze vysvětlit tím, že pád komunistického režimu zapříčinil upřednostňování osobní svobody (například cestování).

Príslušníci generace X se narodili do období rozmachu nových technologií. Lze u nich tedy předpokládat, že do jejich života neodmyslitelně patří osobní počítač, telefon, laptop či internet. Je však nutné říci, že s moderní technologií se natolik neztotožňují. Další charakteristikou generace X je pozdější dálkové studium v dospělosti či různé rekvalifikační kurzy. (Lippincott, 1998)

Berg (2020) tvrdí, že nejdůležitější hodnotou pro generaci X je vydělávat peníze. Přesčasý berou jako naprosto běžnou věc a nepotřebují za to být nějak odměněni. Jsou velmi loajální své firmě a tvrdě pracují. Trpí však pocitem viny vůči své rodině a především dětem. Lépe se přizpůsobují změnám než předchozí generace.

Generace Y je známá také pod názvy „Millennials“ nebo „Generation next“. Patří sem lidé, kteří se narodili v letech 1980 – 1994. Označení miléniová vznikla díky tomu, že zástupci této generace se začleňují do pracovního procesu až v novém miléniu. Jsou považováni za první globální a technologicky známou generaci a je pro ně klíčové slovo „online“. (Kotler, 2013)

Miléniové jsou považováni za velmi netrpělivé a náročné lidi. Zástupci této generace upustili od modelu tradiční rodiny a mladé ženy jsou na rozdíl od předchozích generací ekonomicky nezávislé a velmi orientované na kariéru. Lidé jsou již více zvyklí na rozdíly v rodinách – domácnostech. Tato generace se již plně snaží harmonizovat svůj rodinný a pracovní život, a tak jsou pro ně podmínky od zaměstnavatele většinou rozhodující. Generace Y vyrůstala obklopena moderními technologiemi. (Van, 2011)

Flodrová (2011) tvrdí, že základní charakteristika generace Y je permanentní online přítomnost. Jsou orientovaní spíše na přítomnost a plánování pro ně není prioritou. Na prvním místě je pro ně rodina a přátelé. Tato generace ráda cestuje, ale nejeví výrazný

zájem o dlouhodobé pobyty v zahraničí. Web Forbes uvádí, že mileniálové mají jako jednu z priorit vydělávání peněz. Rozdílem však je, že generace Y vydělává, aby si mohla užívat. Chtějí především peníze, jistotu a volný čas. Další charakteristikou je, že se nebojí střídát zaměstnání, aby se mohli dál rozvíjet a byli spokojenější. Typickým pro tuto generaci je také fakt, že když nejsou spokojeni v zaměstnání, velmi často si založí živnostenský list a podnikají. (Černohlávková, 2019)

Další nastupující skupinou na trh práce je **generace Z**. Do této generace lze zařadit jedince narozené mezi lety 1995 – 2012. Nejstarším z nich je 25 let a nejmladším 9 let. Název Z je pouze orientační, protože je tato generace příliš mladá, aby bylo možné sjednotit jejich charakteristiky. Lze se také setkat s názvy „Generace K“ nebo „Generace C“. Stejně jako generace Y jsou to lidé, kteří v online světě vyrůstali a moderní technologie jim slouží jako pomůcky v každodenních aktivitách. Často je možné se setkat s tím, že lidé tyto dvě generace nerozlišují a tím se dopouštějí velké chyby. (Van, 2011)

Jsou to dvě zcela odlišné generace. Generace Y a Z vyrostli se dvěma odlišnými přístupy k výchově, a to ovlivňuje, jak se staví k problémům – jak osobním, tak pracovním. Tito jedinci jsou velmi formováni krizí. Narodili se do klimatické krize, terorismu, vzestupu střelby ve školách apod. Tyto události nepochybně učinily tuto generaci opatrnější a pragmatičtější, ale díky těmto událostem byla také stvořena generace s inspirací změnit svět. (Sladek, 2018)

Dle Sladka (2018) je největším rozdílem tedy to, že generace Y jsou optimisti, zatímco Z jsou realisti. Dalším zajímavým rozdílem mezi Y a Z je, že mileniálové údajně dostaly nástroj k úspěchu, zatímco generace Z si musí úspěch vybudovat sama. V literatuře se nachází také názor, že generace Y jsou týmoví hráči, zatímco generace Z jsou individualisté. Sladek tuto skutečnost vysvětluje tím, že mileniálové byli vychováni tak, že je dobré být týmový hráč, protože pokud každý tvrdě pracuje, může každý vyhrát. Většina rodičů generace Z byla ale svědkem ekonomické krize, takže začali generaci Z učit soutěžit, protože vyhrát mohou jen ti nejlepší.

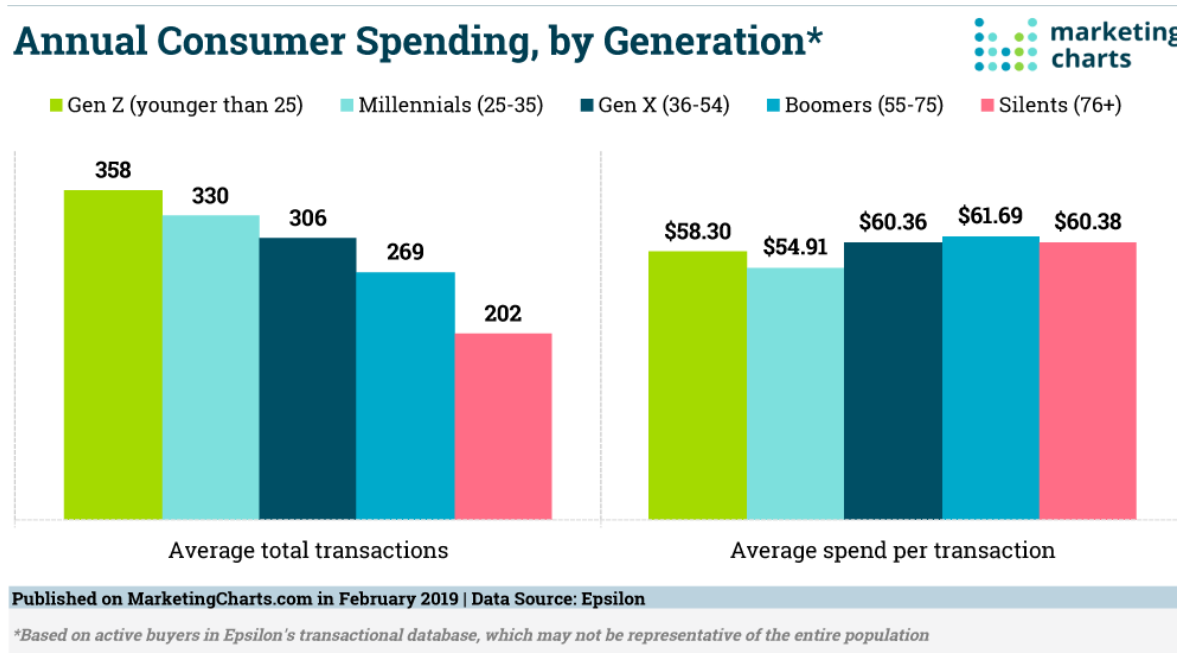
Web Forbes dále tvrdí, že se jedná o nejspokojenější generaci ze všech. Mít opravdové přátele a zažít hodně zážitků, to jsou životní hodnoty generace Z. Jsou zvyklí jíst zdravě a vybírají si kvalitní potraviny. Jedná se také o generaci, která upřednostňuje samostudium a práci z domova. Zajímavostí je, že nepotřebují vlastnit spoustu věcí. Vystačí si se svým smartphonem a batohem. Nejsou příliš materialistická generace, jsou však ochotni zaplatit

za luxusnější služby (předplatné streamovacích služeb, taxi služby, placené aplikace...). (Černohlávková, 2019)

Marketingoví odborníci věnovali spoustu času a pozornosti generacím Y a Z. Snažili se správně zacílit na mladé lidi. Toto úsilí je oprávněné, protože se domnívají, že existuje generace, která by měla utratit mnohem více peněz, než kdokoli předtím.

Na Obrázku 3 je možné vidět graf, který popisuje průměrný počet transakcí dle generací a vedle lze vidět průměrný počet utracených peněz ročně. Baby boomers utratí ročně celkem 548,1 miliard dolarů, generace X 357 miliard dolarů, Mileniálové 322,5 miliard ročně a tichá generace 162,9 miliard dolarů. Lze předpokládat, že zatímco mají starší generace větší příjmy, mladší generace se nestydí utrácet.

Na grafu lze vidět, že generace Z má největší počet platebních transakcí. Starší generace jako Tichá generace, mají nízký počet platebních transakcí, ale za každou transakci utratí více. (Marketing charts, 2019)



Obrázek 3: Roční spotřeba dle generací

Zdroj: (Marketing charts, 2019)

3 Nástroje na podporu WLB

Tato kapitola se věnuje nástrojům a opatřením na podporu harmonizace rodinného a pracovního života. Zaměstnanec může využít z řady různých nástrojů. Pro účely této diplomové práce byly tyto nástroje rozřazeny do tří skupin:

- legislativní nástroje: v tomto případě stát nabízí lidem pomoc, aby jejich sladění rodinného a pracovního života bylo efektivní,
- firemní nástroje: opatření na podporu harmonizace rodinného a pracovního života poskytnuté zaměstnavatelem zaměstnanci,
- soukromé nástroje: lidé si sami zajišťují tyto nástroje, aby vyharmonizovali svůj rodinný a pracovní život.

3.1 Legislativní nástroje

Evropská unie přijala v roce 2019 směrnici o rovnováze mezi pracovním a soukromým životem rodičů a pečujících osob. Členské státy tak mají povinnost do 2. srpna 2022 zavést otcovskou dovolenou, zakázat převádění 2 měsíců rodičovské dovolené mezi rodiči, zavést minimálně 5 dní volna za účelem péče o rodinného příslušníka atd. Tato kapitola se tedy věnuje nástrojům na podporu WLB, které jsou dány legislativně. Lze sem zařadit mateřskou dovolenou, porodné, otcovskou, rodičovskou a pečovatelskou dovolenou a zařízení péče o děti zaměstnaných rodičů. (Pracovní právo, 2020)

Mateřská dovolená

Mateřskou dovolenou stanovuje Zákoník práce a vztahuje se pouze na ženy, protože souvisí s porodem a následnou péčí o novorozence. Mateřská dovolená přísluší zaměstnankyni po dobu 28 týdnů. V případě, že žena porodí 2 a více dětí má nárok na mateřskou dovolenou po dobu 37 týdnů. Zpravidla nastupuje žena na mateřskou 6 týdnů před termínem porodu a nejdříve 8. týden před tímto datem. Výše peněžitě částky, která je po dobu mateřské zaměstnankyni vyplácena, určí výpočet z předchozí mzdy zaměstnankyně – 69 % z denního vyměřovacího základu. (Zákoník práce, 2021)

V České republice patří mateřská dovolená mezi nejdelší v Evropě. Problémem v souvislosti s mateřskou dovolenou je, že otec může nastoupit na mateřskou dovolenou pouze ve výjimečných případech. Je povinností zaměstnankyně nahlásit zaměstnavateli nástup na tuto dovolenou a zaměstnavatel s tím musí souhlasit. (Höhne, 2006)

Porodné

Porodné je jedna ze sociálních dávek, které napomáhá rodině s nízkými příjmy. Tento příspěvek přispívá na náklady, které souvisí s narozením potomka. Aby bylo možné získat tento příspěvek, je nutné splňovat určité podmínky. Také je důležité, kolikátý potomek se rodině narodil. Stát přispívá pouze na první a druhé narozené dítě. Aby rodina na porodné dosáhla, musí v posledním kalendářním období být rozhodný příjem rodiny nižší než 2,7 násobek jejího životního minima.

Nárok na tento příspěvek vzniká dnem narození dítěte. Výše porodného je daná pevně stanovenou částkou. Porodné na první dítě činí 13 000 Kč a na dítě druhé 10 000 Kč. V případě, že se narodí dvojčata, budou vyplaceny obě částky najednou – 23 000 Kč. Porodné lze získat na základě žádosti o porodné na příslušném pracovišti Úřadu práce. (Porodné, 2021)

Otcovská dovolená

Tzv. „*Otcovská*“ je dávkou nemocenského pojištění, jehož cílem je finančně zabezpečit ekonomicky aktivní obyvatele. Od 19. února 2019 je v České republice možnost si požádat a čerpat dávku nemocenského pojištění – otcovskou. O tuto dávku otec může požádat kdykoli v rámci prvních 6 týdnů ode dne narození dítěte. Délka otcovské dovolené je 1 týden. V České republice je výše otcovské 70 % denního vyměřovacího základu. Podmínkou je, aby otec dítěte byl zapsán v rodném listě dítěte. (Pracovní práce, 2020)

Rodičovská dovolená

Jedním z klíčových nástrojů harmonizace rodinného a pracovního života je rodičovská dovolená. Na rozdíl od jiných zemí Evropy v České republice mají nárok na rodičovskou dovolenou oba rodiče. Rodičovský příspěvek čerpá vždy jen jedna osoba. Rodič má nárok nastoupit na rodičovskou dovolenou až do 3 let dítěte. V průběhu celé rodičovské dovolené je mu garantováno držení pracovního místa. Nemusí to být původní pracovní zařazení. V období od roku 1990 do 2000 neměli muži nárok na rodičovskou dovolenou bez ohledu na jeho rodinný stav. (Höhne, 2006)

Charakteristickým prvkem rodičovské dovolené je v České republice fakt, že období nároku na čerpání rodičovské dovolené a rodičovského příspěvku se liší. Čerpat může totiž rodič příspěvek až do 4 let dítěte. Dnes již zaměstnancům nic nebrání čerpat

rodičovskou dovolenou nestandardním způsobem. Zákoník práce neomezuje nijak čerpání rodičovské dovolené i po kratších úsecích. Příkladem může být situace, kdy bude rodič každý týden žádat o rodičovskou dovolenou v určitých dnech a zbylé dny bude v práci. Během dnů, kdy tráví den v práci, pečuje o dítě jiná odpovědná osoba. (Höhne, 2006)

Pečovatelská dovolená

Směrnice o rovnováze mezi pracovním a soukromým životem rodičů a pečujících osob zavádí nově pracovní volno v rozsahu alespoň 5 dnů ročně za účelem péče o své rodinné příslušníky a osoby, které žijí se zaměstnancem ve stejné domácnosti. Péče musí být z důvodu špatného zdravotního osob, o které je pečováno. Tato úprava bylo zavedena díky rostoucímu věkovému průměru obyvatelstva. Bližší podmínky a omezení jsou však na každém jednotlivém státu.

V ČR se jedná o ošetřování dítěte mladšího než 10 let nebo jiného člena domácnosti. Od roku 2018 lze využít i institut dlouhodobé péče. V tomto případě náleží zaměstnanci dávka – dlouhodobé ošetřovné, v délce 90 dní. Zaměstnavatel v případě, že má vážné provozní důvody, nemusí zaměstnanci volno pro účely dlouhodobé péče udělit. (Pracovní právo, 2020)

Zařízení péče o děti zaměstnaných rodičů

Důležitým nástrojem dobré harmonizace rodinného a pracovního života je využívání služeb předškolní výchovy. Do této skupiny lze zařadit státní mateřské školy a dětské skupiny. Dále také existují mikrojesle a živnosti, těch je ale v České republice zanedbatelný počet. Předškolní vzdělávání se organizuje pro dítě ve věku od 3 do 6 let, nejdříve však od dvou let. Dětská skupina je určená dětem od 1 roku do zahájení povinné školní docházky. Zřizování školek je složitější. V současnosti je velká poptávka po státních zařízeních a vzniká nedostatek, a to díky výši školného soukromých zařízení. (Zykanová, 2020)

3.2 Firemní nástroje

Podpora harmonizace rodinného a pracovního života ze strany zaměstnavatele se řadí mezi nejdůležitější nástroje. Zpravidla lze rozdělit firemní nástroje na tři skupiny. První skupinou jsou flexibilní formy práce, druhou jsou nástroje prorodinné politiky a poslední jsou zaměstnanecké benefity.

3.2.1 Flexibilní formy práce

Flexibilní formy zaměstnávání jsou upraveny v České republice zákoníkem práce. Zákoník rozlišuje flexibilní rozložení pracovní doby, klouzavou pracovní dobu, fond pracovní doby, práci z domova a zkrácené úvazky.

Flexibilní formy práce se začaly rozvíjet v posledních desetiletích minulého století v reakci na až moc velkou strnulost a regulaci na evropských trzích práce. Flexibilní formy pracovního úvazku představují široké spektrum typů a forem zaměstnání. Mezi flexibilní formy práce lze zařadit zkrácené úvazky, flexibilní pracovní dobu, job sharing nebo práci z domova. Kotíková (2013) tvrdí, že v podmínkách ČR představují největší potenciál dohody mimo pracovní poměr. Flexibilitu očekává zaměstnavatel od zaměstnance úplně stejně jako zaměstnanec od svého zaměstnavatele.

Mladší generace mají velká očekávání a ta vyvolávají potřebu vytváření alternativních pracovních úvazků. Pro firmu má flexibilita především ekonomické přínosy. Zabývá se otázkami snižování nákladů, včetně příplatků za práci přes čas, o víkendu a ve svátcích. Tyto alternativní formy práce přináší flexibilitu nejenom zaměstnancům, ale i zaměstnavateli. Ten může tyto nástroje využívat jako možnost rychlého nasazování a odvolání svých zaměstnanců. (Kociánová, 2012)

V České republice jsou zaměstnané osoby zvyklé pracovat na plnou pracovní dobu a uzavírat pracovní smlouvu na dobu neurčitou. Není neobvyklá ani práce přes čas, či o víkendech. Zatímco je Česká republika z hlediska přesčasové práce nadprůměrem EU, z hlediska využívání těchto moderních, flexibilních forem práce je výrazně podprůměrem. Využívání těchto forem práce výrazně souvisí s tím, jak je nastavená ochrana zaměstnání. (Kotíková, 2013)

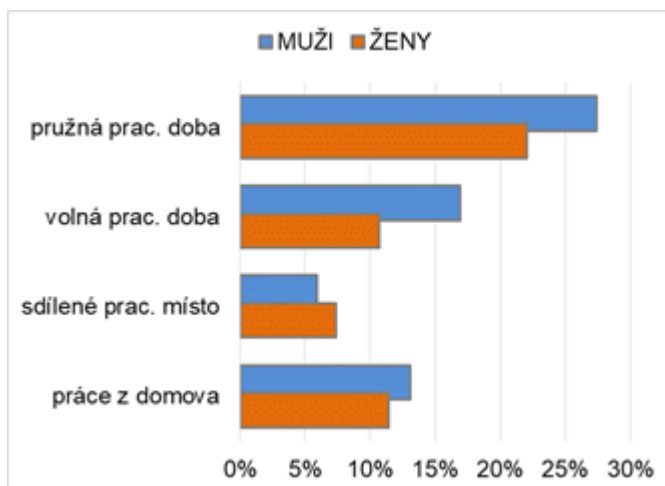
Mezi **výhody** využívání flexibilních forem zaměstnání patří:

- lepší uspokojení rodinných a osobních potřeb zaměstnance,
- úspora času při dojíždění (snížení výdajů, které jsou spojené s cestováním do práce),
- získání větší kontroly nad svým časovým plánem a pracovním prostředním,
- možnost pracovat v hodinách, které zaměstnanci nejlépe vyhovují jeho energetickým cyklům.

Mezi **nevýhody** využívání flexibilních forem zaměstnání patří:

- práce z domova může rodinné příslušníky a blízké uvést v omyl o dostupnosti zaměstnance,
- pro práci v týmu je obtížné pracovat stejně efektivně s pracovníky na dálku,
- žádná jasná dělicí čára mezi domovem a prací. (Heathfield, 2014)

Na Obrázku 4 je možné vidět využívání pružné a volné pracovní doby, sdíleného pracovního místa a práce z domova. Lze vidět, že nejčastěji je využívána pružná pracovní doba a využívají ji spíše muži. Nejméně využívané je v České republice sdílené pracovní místo. Pružná a volná pracovní doba se ve větší míře týká spíše mužů, zatímco sdílené pracovní místo využívají častěji ženy. Graf byl zpracován z výzkumu KPŽ v roce 2018, osloveno bylo 2068 respondentů z ekonomicky aktivní populace ČR ve věku od 18 let. Byl použit kvótní výběr. (Mlezivová, 2018)



Obrázek 4: *Využívání flexibilních forem práce v ČR (rok 2018)*

Zdroj: (Mlezivová, 2018)

Zkrácené úvazky

Zkrácení pracovního úvazku lze v České republice na libovolnou dobu. Nejčastěji se lze setkat s úvazkem polovičním nebo tříčtvrtečním. Záleží pouze na ochotě zaměstnavatele a povaze práce. Je nutné, aby bylo možno jejího rozdělení a možné zastupitelnosti daného pracovníka. V případě, kdy žádá o zkrácení pracovního úvazku rodič, který pečuje o dítě mladší 15 let, může zaměstnavatel odmítnout jen v případě vážných provozních důvodů. Stejným případem může být i těhotná zaměstnankyně nebo zaměstnanec pečující

o osobu závislou. V případě, že zaměstnavatel nevyhoví žádosti zaměstnance lze se odvolat na Státní úřad inspekce práce. (Herz, 2018)

Částečný úvazek je jedním z nejvíce využívaných nástrojů pro sladování rodinného a pracovního života. Zajímavostí je, že v roce 2010 dosáhla participace žen na trhu práce 60 %, a tím bylo dosaženo Lisabonských cílů. Česká republika patří mezi státy, v rámci EU, které mají nejnižší podíl pracujících lidí na zkrácený úvazek. Český statistický úřad uvádí, že nejčastěji poskytovali v České republice zaměstnavatelé částečné úvazky těhotným zaměstnankyním a maminkám, které pečovaly o děti do 15 let. Výzkum uvedl, že v posledních letech vzniká nátlak na zaměstnavatele. Zapříčilo ho především to, že na trh práce nastoupila generace Y. Tato generace totiž cítí větší potřebu sladovat svůj osobní a pracovní život, a tak vyžaduje zkrácení jejich pracovního úvazku. Dalšími hlavními důvody je studium, změna zdravotního stavu nebo pozvolný odchod do důchodu. (Proč Evropané přecházejí na částečné úvazky? 2018)

I přesto, že je podpora zkrácených úvazků deklarována ze strany České republiky a Evropské unie, v literatuře se lze dočíst o slabých místech této formy zaměstnávání. Zejména je tím myšleno, že zkrácené pracovní úvazky jsou koncentrovány pouze na určitá odvětví a že tak dochází k rigiditám ohledně karierního růstu žen, mzdového ohodnocení a možné produktivity. Mnoho studií potvrdilo fakt, že zkrácené úvazky negativně ovlivňují možnosti karierního růstu. Také ze studií vyplývá, že manažerské pozice jsou ve většině případech na plný úvazek bez možnosti změny. (Willdmannová, 2018)

Sdílené pracovní místo

Sdílené pracovní místo představuje formu zaměstnávání, kdy firma přijme dva nebo i více zaměstnanců, aby společně zastávali konkrétní pracovní místo. Díky tomu se spojí dva nebo více částečných úvazků a vytvoří se jeden plný. Tato forma zaměstnání se liší od standardních forem především tím, že nepokrývá celý pracovní úvazek. Kotíková (2019) tvrdí, že lze vysvětlit sdílené pracovní místo dvěma způsoby. Prvním je sdílené pracovní místo ve smyslu sdílení technického vybavení pracovního místa. Druhým je sdílené místo ve smyslu sdílení agendy dvěma či více zaměstnanci.

Pod sdíleným pracovním místem, kdy zaměstnanci sdílí technické vybavení, si lze například představit call centrum. Zaměstnanci sdílí pracovní stůl a telefon, ale skupinu zákazníků mají každý jinou. Výhodou tohoto případu je, že zaměstnanci na sobě nejsou nijak závislí, a to ve smyslu sdílení informací, předávání úkolů. V druhém případě, kdy

zaměstnanci sdílí agendu, lze uvést příkladem firemní recepci. V recepci může mít každý zaměstnanec svůj počítač, ale musí si se zaměstnancem, který s ním sdílí pracovní místo, předávat informace, které se týkají výkonu práce. V praxi se vyskytuje nejčastěji kombinace těchto dvou způsobů sdílení pracovního místa. (Kotíková, 2019)

Na sdílené pracovní místo je nahlíženo jako na nástroj podporující harmonizaci rodinného a pracovního života zaměstnanců. Na úrovni podniku, pak sdílené místo může zaměstnavateli přinést vyšší vzájemnou zástupnost a loajalitu zaměstnanců. Sdílené pracovní místo sebou přináší i nevýhody. Dle Kotíkové (2019) lze uvést tyto nevýhody:

- nižší příjem ze zaměstnání,
- nižší pracovněprávní ochrana (v případě, že jsou zaměstnání pomocí dohod),
- nelze uplatnit sdílené pracovní místo v případě všech povolání,
- organizačně a administrativně náročnější,
- možné výrazné rozdíly ve schopnostech zaměstnanců.

Práce z domu

Zákoník práce připouští, aby se zaměstnavatel a zaměstnanec domluvili na výkonu práce mimo pracoviště. Zaměstnavatel však nemůže zaměstnanci nařídit home office a zaměstnanec na něj nemá nárok. Komplexní úprava práce z domova v Zákoníku práce není. Nachází se tam pouze úprava, že zaměstnanec nemá právo na náhradní volno za práci přesčas ani přípatky za práci ve svátek. (Právní prostor, 2020)

Dále dle Zákoníku práce, musí být závislá práce vykonávána na náklady zaměstnavatele. Zaměstnanci, kteří vykonávají práci doma, vznikají náklady spojené s výkonem práce. Jedná se například o spotřebu energie, tepla nebo o zajištění dostatečného internetového připojení. Zaměstnavatel může uhradit skutečně vynaložené náklady nebo v přiměřené paušální výši.

Nejčastějším problémem práce z domova je bezpečnost a zdraví při práci. Zákoník práce v tomto směru nestanovuje pro zaměstnavatele žádné úlevy v případě práce z domova. Tudíž, režim home office nezbavuje zaměstnavatele povinnosti zajistit zaměstnancům bezpečné pracovní prostředí, a to ani povinností v souvislosti s případnými pracovními úrazy. Zaměstnanec na home office je podstatě mimo kontrolu zaměstnavatele, a tak je důležité, aby byla sepsána dohoda o práci z domova, kde bude tato problematika upravena. (Právní prostor, 2020)

Jedním z nových trendů flexibilních forem práce je práce z domova – v angličtině „Homeworking“. V České republice znamená homeworking práci vykonávanou v prostředí domova zaměstnance. V praxi v ČR existovala práce z domova na konci 80. let minulého století. Jako příklad lze uvést domácí výrobu tkalců v Podkrkonoší. Dodnes se za typickou činnost práce z domova považuje především pletení či nadepisování a zalepování poštovních obálek.

Messenger (2016) uvádí, že lze dle historického kontextu rozdělit na tři generace:

- generace první: domácí kancelář,
- generace druhá: mobilní kancelář,
- generace třetí: virtuální kancelář.

Zavedení **domácí kanceláře** (anglicky „home office“), bylo prvním moderním uspořádáním flexibilní práce mimo kancelář. Tento nástroj přinesl především redukci času, kterým stráví zaměstnanec dojížděním. Tato změna byla umožněna technologickým pokrokem. Především rozšířením internetu, telekonferencí a elektronické pošty. Messenger (2016) uvádí jako největší nevýhodu tohoto druhu práce její nehybnost. Přestože zaměstnanec nemusí dojíždět do kanceláře, stále musí být na jednom místě.

Druhou generací práce na dálku je **mobilní kancelář**. Díky neustálému vývoji moderní technologie se informační a komunikační technologie stávala bezdrátová. Tento pokrok umožnil lidem pracovat na více než jednom místě. Zaměstnanci tedy mohli pracovat nejen doma a u zaměstnavatele, ale i v dopravních prostředcích, kavárnách nebo například parcích.

Třetí generací práce z domova je **virtuální kancelář**. Jedná se o nejnovější způsob práce na dálku. Vyznačuje se hypermobilitou. Jedná se o zaměstnance, který je v neustálém pohybu. Nepracuje již na jednom nebo více stálých místech. Stěžejním nástrojem této generace je chytrý telefon a cloudové úložiště. V těchto úložištích jsou uchovány informace a data, ke kterým se člověk dokáže dostat kdekoli, kde má možnost připojení k internetu. V tabulce 2 je možné vidět hlavní znaky domácí, mobilní a virtuální kanceláře. (Messenger, 2016)

Fried (2014) tvrdí, že když se bude pouze polovina pracovní doby zaměstnance překrývat se zbytkem jeho týmu, nejspíš toho zaměstnanec udělá mnohem víc. Místo celodenního vyřizování urgentních věcí a vyrušování telefonáty bude mít zaměstnanec alespoň začátek

nebo konec dne jen pro sebe. Lze předpokládat, že práce na dálku může ohromně zvýšit produktivitu. Méně vyrušování = více hotových věcí.

Tabulka 2: Hlavní znaky prací z domova

	Domácí kancelář	Mobilní kancelář	Virtuální kancelář
Informační technologie	Stolní počítač	Přenosný počítač	Tablet
Komunikační technologie	Pevná linka	Mobilní telefon	Chytrý telefon
Místo práce výkonu	Domov	Kdekoli	Přechodné
Podíl využívání na celkové pracovní době	Výlučný způsob výkonu práce	Částečný způsob výkonu práce	Příležitostné využití

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Messenger, 2016)

3.2.2 Nástroje prorodinné politiky

Do této skupiny opatření pro podporu harmonizace rodinného a pracovního života lze zařadit širokou škálu možností. Jedná se o opatření, která pomáhají zlepšit rodinný život zaměstnance. V literatuře se nejčastěji do této kategorie prorodinných opatření zahrnuje management MD/RD a firemní péče o děti zaměstnanců.

Management MD/RD

Pro spoustu zaměstnanců a zaměstnavatelů je návrat do zaměstnání po rodičovské dovolené problematickým obdobím. Dlouhé přerušení kontaktu se zaměstnáním znamená pro zaměstnance ztrátu kvalifikace a pracovních návyků. Řada firem se tedy snaží zavádět nové postupy, jak této situaci předcházet. Tomuto procesu se říká management MD/RD (management rodičovské dovolené/mateřské dovolené).

Opatření, která vznikají v rámci managementu MD/MR lze rozdělit do tří fází:

- 1. odchod na MD/MR
- 2. udržení kontaktu
- 3. návrat do práce.

Dle Kolářové (2010) by měla před odchodem zaměstnance na mateřskou nebo rodičovskou dovolenou proběhnout schůze s nadřízenou osobou a zástupcem personálního oddělení. Měly by zde být vyjasněny plány a možnosti zaměstnance a zaměstnavatele ohledně budoucí spolupráce. Měl by odpovědět na tyto otázky – Za jak

dlouho se bude zaměstnanec chtít vracet? Bude chtít pracovat na zkrácený úvazek nebo z domova? Za jakých podmínek mu to zaměstnavatel je schopen umožnit? Dále by mělo proběhnout na této schůzce předání kontaktního telefonu a e-mailu.

Ve fázi, kdy je zaměstnanec již na rodičovské dovolené, měl by dostávat pravidelné informace o dění ve firmě nebo na určitém oddělení. Rodič se pak po návratu do práce lépe orientuje. Udržování kontaktu může probíhat formou ponecháním pracovního e-mailu. Některý zaměstnavatel může zasílat zaměstnanci na RD například firemní časopis nebo jiné materiály. Mohou také dostávat pozvánky na různé firemní akce, aby si udrželi kontakt s kolegy.

Poslední fází je návrat do zaměstnání. Kolářová (2010) tvrdí, že před plánovaným návratem by opět měla proběhnout informační schůzka, kde se bude řešit to, jak bude vypadat zapojení do práce. Je tu možnost nabídnout zaměstnanci různé flexibilní formy práce. Některí zaměstnavatelé také nabízejí svým zaměstnancům na RD finanční bonusy za předpokladu dřívějšího nástupu do zaměstnání. Další opatření pro rodiče s dětmi jsou uvedeny níže v kapitole.

Novým trendem ve světě v rámci rodičovské dovolené je „Keeping in Touch days“. Tento trend vznikl ve Velké Británii. Zavedla právo na 10 – 20 placených dnů, během kterých se rodič na rodičovské dovolené může dobrovolně zúčastnit ve svém zaměstnání školení, konferencí a dalších činností. Toto opatření bylo zavedeno z důvodu nekomunikace zaměstnavatele a zaměstnance během rodičovské dovolené. Výsledkem tohoto nástroje je snazší návrat do zaměstnání. (Pracovní právo, 2020)

Firemní péče o děti zaměstnanců

V tomto případě se může jednat o zařízení provozované a zřízené zaměstnavatelem, anebo firemní školkou provozovanou jako externí službu. Zaměstnavatel tím ukazuje, že si váží pracujících rodičů, a kromě péče o děti umožňuje být rodičům dítěti na blízku. Toto opatření zvyšuje loajalitu zaměstnance a atraktivitu firmy. Je také důležité podotknout, že díky firemní školce se budou rodiče vracet do práce po rodičovské dovolené dříve. Nevýhodou však je, že zřízení firemní školky není v České republice jednoduché ani levné.

Dle Boháčové (2012) je možné domluvit také spolupráci s jiným poskytovatelem péče o děti. Podle obsazenosti různých poptávaných zařízení pak lze zřídit „*firemní třídu*“. Tato

možnost je zajímavá především pro menší firmy, kterým se nevyplatí zřizovat firemní školkou.

Další možností může být zřízení rodinného koutku v podniku. Může se jednat o prostor, který je vhodně uspořádaný tak, aby zaměstnanci mohli pečovat o někoho z rodiny a zároveň pokračovat v práci, v mimořádných situacích. Tento prostor může sloužit i jako prostor, kde mohou rodinní příslušníci zaměstnaných vyčkat do konce jejich pracovní doby (dětí po škole čekající na své rodiče). Boháčová (2012) také radí, aby zaměstnavatel určitě umožnil přístup dětí zaměstnanců na pracoviště.

Do této skupiny je možné zařadit ještě příspěvek na hlídání. Jedná se finanční příspěvek pro zaměstnaného rodiče, který ho může využít dle svého uvážení. Rodič může příspěvek použít na zaplacení mateřské školky nebo jeslí, dle vlastního výběru. I v tomto příkladu se jedná o zvýšení atraktivity zaměstnavatele, a především o navrácení kvalifikované síly do práce dříve. (Boháčová, 2012)

3.2.3 Benefity a další opatření

Do této skupiny patří široká škála nástrojů pro sladování rodinného a pracovního života zaměstnanců. Jedná se o zaměstnanecké benefity. Kromě harmonizace WLB zaměstnanců slouží benefity také k upevnění loajality a zvýšení firemní prestiže. Lze také říci, že čím širší škálu zaměstnaneckých benefitů firma zaměstnancům nabízí, tím má vyšší konkurenceschopnost na trhu. Dle webu Edenred (2018) patří mezi nejoblíbenější zaměstnanecké benefity příspěvek na stravování, mobilní telefon, služební auto i pro soukromé účely, nebo příspěvky na důchodové a zdravotní pojištění.

Zaměstnanecké benefity jsou zaměstnanci poskytnuty navíc a nejsou součástí mzdy zaměstnance. Tento pojem není upraven zákoníkem práce a záleží pouze na svobodné vůli zaměstnavatele, zda benefity poskytne a v jakém rozsahu. Z daňového pohledu lze říct, že je pak poskytování benefitů výhodnější, než zvyšování mezd. Kubičková (2018) považuje za tradiční zaměstnanecké benefity stravenky, telefon, notebook, vozidlo, dovolenou nad rámec zákona. Dále uvádí, že v České republice jsou poskytovány často vstupenky do divadel a kin, permanentky do fit-center a bazénů nebo různé vzdělávací kurzy a školení. Mezi novodobé trendy v oblasti zaměstnaneckých benefitů Kubičková (2018) řadí:

- neomezené čerpání dovolené,
- online kurzy a školení,

- teambuildingy,
- zdravé občerstvení na pracovišti,
- relaxační zóny,
- preventivní odběry krve,
- částečná/úplná úhrada nákladů spojených s odběrem a zmrazením vajíček nebo spermií.

Zaměstnanecké benefity lze poskytovat různými způsoby. První je poskytování fixně. V tomto případě zaměstnavatel přímo určí zaměstnanecké benefity a ukotví je v kolektivní smlouvě nebo do jiných vnitřních předpisů. Využívání těchto benefitů pak záleží zcela jenom na zaměstnanci. Macháček (2013) nazývá tuto skupinu také jako „poukázkový systém“. Do této kategorie lze zařadit stravenky nebo jiné poukázky na kulturu, akce či firemní výrobky.

Dalším způsobem poskytování zaměstnaneckých benefitů je flexibilní způsob. Tento systém se v literatuře nazývá také jako „cafeteria systém“. Je založen na předem daném balíčku benefitů a pevně stanoveném počtu bodů pro každého zaměstnance. Počty bodů se mohou lišit, a to v závislosti na pozici zaměstnance, odpracované době, počtu přesčasů nebo pracovním výkonu. Tento systém má největší výhodu v tom, že si zaměstnanec vybere benefit, který je pro něj nejvhodnější. (Macháček, 2013)

Také lze poskytovat benefity individuálně nebo určité skupině zaměstnanců. Klasickým případem lze zvolit využívání služebního automobilu i pro soukromé účely. Tento benefit je poskytnut především skupině zaměstnanců, kteří zastávají pozici na vyšší úrovni. V případě individuálního poskytnutí benefitů se může jednat o podporu při živelné pohromě, úmrtí atd. Opakem tohoto druhu poskytování benefitů jsou benefity, které jsou poskytnuty všem zaměstnancům bez rozdílu (tj. plošně).

3.3 Soukromá opatření

Do této skupiny lze zařadit širokou škálu nástrojů, které dopomáhají sladit rodinný a pracovní život. V případě péče o dítě se nejčastěji uvádí prarodiče, kteří napomáhají rodičům. Dále sem lze zařadit soukromé školky nebo chůvy. Obecně se ale jedná o nástroje, které člověku neposkytne stát, ani zaměstnavatel. Příkladem mohou být různé rekvalifikační kurzy, cvičení, lekce jak pro dítě, tak pro rodiče.

V mnoha případech napomáhá k harmonizaci rodinného a pracovního života technologie. Chytrá domácnost má například možnost regulovat jednotlivé činnosti a funkce na dálku, i v případě, že je člověk v práci. Dále technologie ušetří mnoho času, kdy po správném naprogramování zvládne zařídit většinu z činností, které je doma potřeba vykonat po příjezdu z práce – zatopit v daný čas, vyluxovat, vytříit, posekat trávu nebo i uvařit kávu v čas, kdy člověk vchází do dveří. (Forbes, 2018)

4 Správa železnic, s. o.

Tato část diplomové práce se zabývá především řešením hlavních výzkumných otázek, které napomáhají ke splnění cíle diplomové práce. Diplomová práce se zabývá harmonizací rodinného a pracovního života zaměstnanců státní organizace. K tomuto účelu byla vybrána společnost Správa železnic, která je níže stručně představena. Níže jsou také detailně popsána všechna opatření, která státní organizace užívá pro zajištění work-life balance. Stěžejním oddílem této kapitoly a celé práce je výzkum, který zodpoví na předem položené výzkumné otázky. Součástí praktické části je i analýza nákladů vynaložených na zajištění harmonizace rodinného a pracovního života zaměstnanců Správy železnic.

Správa železnic, státní organizace vznikla 1. 1. 2013 na základě zákona o transformaci Českých drah, státní organizace. K 31. 12. došlo k zániku Českých drah bez likvidace a vznikly dvě nové organizace. Jednou z nich je právě Správa železnic, s. o. Na starost má provozuschopnost, modernizaci a rozvoj drah v rozsahu, který je nezbytný pro zajištění dopravních potřeb státu. Mezi další činnosti Správy železnic, s. o. patří:

- zeměměřičské činnosti,
- distribuce elektřiny,
- obchod s elektřinou,
- prohlídky, zkoušky a revize technických zařízení,
- činnosti v oblasti požární ochrany,
- projektová činnost,
- provozování vlečky. (Vše o správě železnic, 2020)

Zde je nutné podotknout, že od 1. ledna 2020 se společnost jmenuje Správa železnic. Více známý název státní organizace, Správa železniční dopravní cesty, byl změněn na základě zákona č. 266/1994 Sb., o drahách, ve znění pozdějších předpisů. Během prvních třech měsíců roku 2020 došlo k dočasnému souběhu obou jmen. Nebylo možné úplnou změnu prezentace společnosti provést okamžitě, díky velikosti společnosti. (Tiskové prohlášení, 2020)

Dále je zde vhodné uvést, že dle Tiskového prohlášení (2020) je zakázáno používání jakýchkoli zkratk názvu organizace, a proto v rámci zachování respektu k této

společnosti nebude v této diplomové práci kráceno nové jméno společnosti. Bude tedy používán celý název - Správa železnic.

4.1 Železnice České republiky

Protože je Správa železnic dominantním vlastníkem, stavitelem a provozovatelem drah na území České republiky, je vhodné čtenářům této diplomové práce ve stručnosti představit železniční systém ČR.

Železniční doprava má na tomto území počátky v první polovině 19. století. V současnosti má 9 406 km, z toho je 2000 km trať dvou a více kolejná. Elektrifikováno je 3216 km tratě, a to v jiných napájecích soustavách. Většina tratí v soukromém vlastnictví jsou jednokolejné a neelektrifikované, nejčastěji jsou užívány k posunu nákladu. Na rozdíl od národního dopravce ČD, a. s. nemá Správa železnic konkurenci na trhu a má monopolní postavení. Českým dráhám v současnosti konkurují společnosti Arriva, RegioJet a Leo Express. (Železnice, 2020)

4.2 Vnitřní předpisy

V této kapitole budou představeny hlavní vnitřní předpisy Správy železnic. Správa železnic se musí řídit Národními bezpečnostními předpisy (čl. 8 odst. 2 a Příloha II 2004/49/ES). V těchto dokumentech lze najít předpis pro řízení drážní dopravy na různých typech tratí, organizování výukových činností, řešení ekologických škodních událostí apod. Tyto předpisy vydává primárně Evropská Unie. (Předpisy, 2018)

Jedním z hlavních předpisů společnosti je Statut Správy železnic. V tomto dokumentu je přesně identifikována organizace, její vznik, organizační struktura, výše kmenového jmění, působnost statutárního orgánu, metody účetnictví a další velmi důležité úkony. Díky změnám v organizaci byl v lednu 2020 vytvořen nový statut, který nahradil statut z roku 2018. Správní rada ho schválila 10. ledna 2020. (Statut správy železnic, 2020)

Podniková kolektivní smlouva (dále také PKS) je dvoustranné pracovněprávní jednání uzavřené mezi Správou železnic, s. o., zastoupená Bc. Jiřím Svobodou, MBA a Odborovým sdružením železničářů. PKS je výsledkem vyjednávání obou stran a upravuje vztahy mezi zaměstnanci a společností. Obě strany se zavazují plnit závazky, které jsou uvedené v této smlouvě. PKS obsahuje například sociální oblast, mzdovou politiku, pracovní dobu a dovolenou.

Nejvýraznější změny PKS v roce 2020 byly:

- navýšení tarifních mezd o 4,5 %,
- navýšení částky za domácí pohotovost (z 25 na 35 Kč/hod),
- rizikový příplatek (z 1000 na 2000 Kč/měsíc),
- navýšení hodnot stravenek (z 90 na 100 Kč),
- zavedení příspěvku na dopravu 3600 Kč. (Kolektivní podniková smlouva, 2020)

4.3 Organizační struktura

Správa Železnic má dva základní orgány společnosti. Správní rada se skládá ze sedmi členů, včetně předsedy a místopředsedy rady. Generálním ředitelem Správy železnic je Bc. Jiří Svoboda, MBA. Státní organizace má 4 základní oddělení, které řídí náměstek pro určitou činnost. V organizační struktuře Správy železnic (viz Příloha A) je vidět, že organizace má náměstka pro ekonomiku, modernizaci dráhy, provozuschopnost dráhy a řízení provozu.

Tato diplomová práce se však zabývá pouze jednou organizační jednotkou (díky velikosti organizace a rozsahu této práce). Mezi organizační jednotky Správy železnic, s. o. patří:

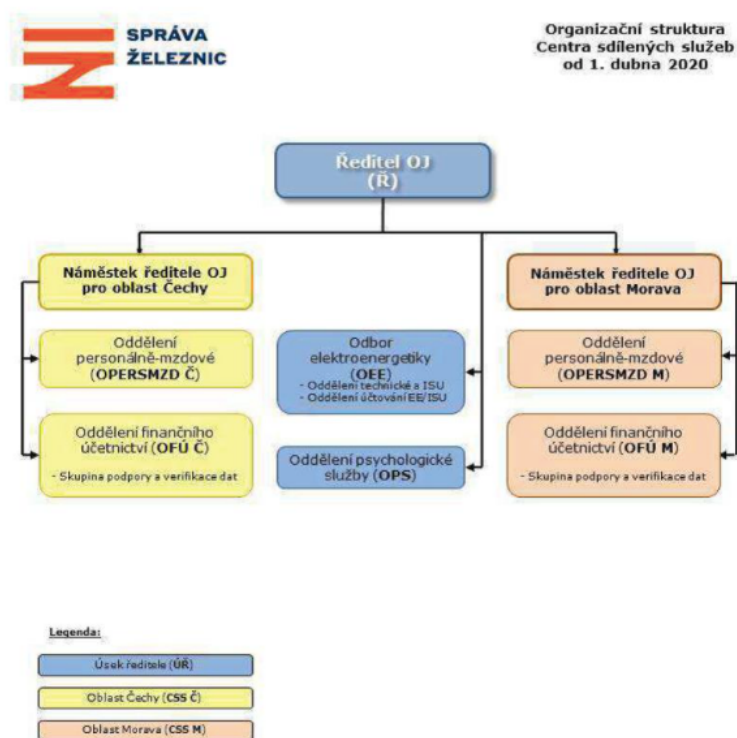
- OŘ Brno,
- OŘ Hradec Králové,
- OŘ Olomouc,
- OŘ Ostrava,
- OŘ Plzeň,
- OŘ Praha,
- OŘ Ústí nad Labem,
- Centrum telematiky a diagnostiky,
- Stavební správa východ,
- Stavební správa západ,
- Centrální dispečerské pracoviště Praha,
- Centrální dispečerské pracoviště Přerov,
- Správa železniční geodézie,
- Centrum sdílených služeb,
- Hasičská záchranná služba. (Statut Správy železnic, 2020)

4.4 Centrum sdílených služeb

Analýza work-life balance měla být původně prováděna v organizační jednotce Správa železniční energetiky. V této organizační jednotce byl v roce 2018 prováděn pilotní výzkum. Tato organizační jednotka zajišťovala prodej a nákup elektřiny. V dubnu 2020 dle Pokynu generálního ředitele ke změně organizační struktury, Správy železnic, státní organizace (2020) byla převedena veškerá činnost Správy železniční energetiky do struktur ostatních organizačních složek – zejména Centra sdílených služeb.

Pro výzkum této diplomové práce byla tedy právě vybrána organizační jednotka Centrum sdílených služeb (dále jen CSS.). Hlavním úkolem CSS je zajišťovat služby v personálně-mzdové agendě, psychologické služby, agendu finančního účetnictví, komplexní zúčtování spotřeby elektrické energie. Sídlo má organizační jednotka CSS v Praze, ale pracoviště má v Hradci Králové, Pardubicích, Olomouci, Brně a Ústí nad Labem. (Centrum sdílených služeb, 2020)

Ředitel organizační jednotky je Ing. Petr Tauber, který má k dispozici dva hlavní náměstky pro Čechy a Moravu. Na Obrázku 5 je možné vidět, že je CSS rozdělena na tři základní úseky – Úsek ředitele, Oblast Čechy, Oblast Morava. V současnosti má CSS 199 zaměstnanců.



Obrázek 5: Organizační struktura CSS
Zdroj: (Centrum sdílených služeb, 2020)

4.5 Společenská odpovědnost Správy železnic

Díky velikosti státní organizace lze říci, že Správa železnic patří mezi největší zaměstnavatele v České republice. Navíc plní velmi významnou roli manažera drážní infrastruktury v zemi. Společnost se tedy velmi zabývá problematikou společenské odpovědnosti, a to jak ve vztahu k veřejnosti, tak i ke svým zaměstnancům. Organizace rozvíjí své aktivity v ekologické, sociální i ekonomické oblasti. Globálním cílem implementace společenské odpovědnosti do všedních aktivit společnosti je zvyšování image Správy železnic, zlepšení motivace současných zaměstnanců a větší možnost získání nových kvalitních pracovníků. (Výroční zpráva 2019, 2020)

V oblasti ekologie lze říci, že je vše regulováno předpisy a jejich respektování přispívá k určité minimalizaci negativních vlivů na životní prostředí. Lze konstatovat, že železniční doprava je stále ekologickým premiantem celé dopravy. Přesto považuje Správa železnic za nutnost neustále snižovat negativní dopady na životní prostředí jako je hluk, prašnost, znečišťování ovzduší, vibrace nebo vznik odpadu. Během roku 2019 byly prováděny práce spojené s údržbou zeleně podél železniční cesty. V roce 2019 byl také založen program, který zkoumá povětrnostní a klimatické jevy a jejich vliv na železniční cestu.

Správa železnic se neustále snaží zpřístupňovat železniční dopravu také zdravotně postiženým osobám. Na hlavních tratích v České republice jsou bezbariérově přístupná nástupiště více než v polovině stanicích. Během roku 2019 pokračovaly i úpravy stanic pro nevidomé a slabozraké. Správa železnic je také členem v projektu Euroklíč, díky němuž se zvyšuje dostupnost veřejných sociálních zařízení, opatřených eurozámkem, pro zdravotně postižené. (Výroční zpráva 2019, 2020)

V roce 2019 se Správa železnic rozhodla věnovat, v rámci společenské odpovědnosti, především projektu Student program. Tohoto programu se může zúčastnit student od 14 do 24 let. Jedná se o studenty učilišť, středních nebo vysokých škol. Organizace spolupracuje s 35 středními školami a 11 fakultami vysokých škol. Studenti těchto škol se účastní odborných praxí, stáží, konferencí apod. Spolupráce se školami způsobuje zkvalitnění výuky, a především zpopularizování tohoto oboru.

Jedním z významných projektů je Bezpečná železnice SŽDC. I přesto, že je železniční doprava považována za nejbezpečnější, vyhasne na železnici nebo v bezprostřední blízkosti mnoho životů. Většinou se jedná o nerespektování pravidel chodci nebo řidiči.

V tomto projektu se tedy společnost snaží seznámit pomocí interaktivních videí a pomůcek veřejnost s pravidly na železnici. (Bezpečná železnice, 2019)

5 Opatření zaměstnavatele na podporu WLB

Tato kapitola se zabývá nástroji a opatřeními, které využívá organizační jednotka CSS k podpoře harmonizace rodinného a pracovního života. Informace byly získány pomocí rozhovoru s vedením organizace a interních dokumentů, které byly autorce této diplomové práce poskytnuty. Společnost nemá žádný existující dokument, který oficiálně řeší tuto problematiku, je však nutné podotknout, že se konceptem WLB zabývá. Většina těchto opatření je sepsána v KPS, ze které je nejvíce čerpáno. Opatření, která zavedla státní organizace pro podporu WLB lze rozřadit do několika skupin. Pro přehlednost je vypracované schéma všech opatření zaměstnavatele pro podporu WLB (viz Obrázek

OPATŘENÍ NA PODPORU WLB

FLEXIBILNÍ FORMA PRÁCE

- Flexibilní začátek a konec pracovní doby
- Home office
- Zkrácená týdenní pracovní doba
- Zkrácený úvazek, práce na dohody

FINANČNÍ PODPORA ZAMĚSTNANCŮ

- Příspěvky na spoření a životní pojištění
- Příspěvek na stravování
- Náborový příspěvek
- Odměny
- Sociální pomoc
- Příspěvek na dětské tábory a dovolenou

PODPORA ZAMĚSTNANCŮ A RODIN

- Zvýhodněné jízdné pro zaměstnance
- Dovolená a pracovní volno
- Hromadně organizované zájezdy
- Možnosti pronájmu rekreačních zařízení
- Školení
- Kulturní a sportovní akce

PÉČE O ZDRAVÍ

- Zdravotní prevence
- Příspěvek na tělovýchovné a sportovní vybavení
- Kondiční pobyt

HMOTNÉ NÁSTROJE

- Služební telefon
- Služební auto
- Služební notebook
- Úschova kol, motocyklů a vyhrazené parkoviště
- Byty a ubytování

Obrázek 6: Schéma opatření pro podporu WLB

Zdroj: vlastní zpracování

První skupinou opatření na podporu WLB ve Správě železnic je flexibilní doba práce. Lze říct, že je to jeden z nejdůležitějších nástrojů problematiky harmonizace rodinného a pracovního života. Zaměstnanec je díky těmto formám práce schopen si lépe zorganizovat svůj čas, tím být spokojenější a produktivnější. Mezi flexibilní formy práce, které organizace nabízí, patří homeoffice, flexibilní začátek a konec pracovní doby, možné zkrácené úvazky, či práce na dohody a zkrácená týdenní pracovní doba.

Flexibilní začátek a konec pracovní doby

Pružnou pracovní dobu může zaměstnanec uplatňovat pouze se souhlasem vedoucího OJ. Pravidla pro flexibilní pracovní dobu jsou sepsána v Pracovním řádu Správy železnic. Dle Kolektivní podnikové smlouvy (2020) nelze poskytnout tuto formu práce zaměstnanci, který má sjednaný zkrácený úvazek. Dále je zakázáno, aby směna zaměstnance přesáhla 12 hodin a zároveň nesmí být kratší než 4,5 hodiny.

V organizační jednotce CSS mají zaměstnanci pružnou pracovní dobu ve smyslu flexibilního začátku a konce pracovní doby. Všichni zaměstnanci mají určenou dobu, kdy musí být přítomni v zaměstnání (v případě CSS je to 10 – 14 hodin), příchod a odchod si tak mohou naplánovat dle vlastních potřeb. Samozřejmě je nutné, aby na konci měsíce měli potřebný počet odpracovaných hodin.

Toto opatření je velice prospěšné, protože si tak zaměstnanci mohou upravit pracovní dobu dle svých potřeb (vyzvedávání dětí ze škol, ranní tréninky, spánek).

Home office

Tato forma práce není upravena žádným vnitřním předpisem Správy železnic a lze říci, že až do vypuknutí pandemie Covid-19 nebyla v rámci organizace příliš využívána. Je nutné podotknout, že tento benefit může využít jen malé procento zaměstnanců organizace, protože většina je opravdu potřeba fyzicky na pracovišti (posunovač, výpravčí, elektrikář, geodet...).

Home office je zaměstnancem vykonávaná práce z domova. Před pandemií byla tato forma práce poskytnuta zaměstnanci pouze ve výjimečných případech (lehké onemocnění, znemožnění cesty do práce, mimořádné události v životě...).

V současnosti, kdy bylo Vládou ČR doporučeno, aby zaměstnanci pracovali co nejvíce z domova, poskytla společnost zaměstnancům služební notebooky a vzdálené připojení. Většina administrativních pracovníků tak vykonává své povinnosti z domova. Některým pracovníkům byla poskytnuta i služební auta, aby se vyhnuli veřejné dopravě a možné nákaze. Díky nakoupení služebních notebooků a zajištění vzdálených přístupů bude organizace home office nadále využívat mnohem více.

Práce z domova je velmi dobrým opatřením na podporu harmonizace rodinného a pracovního života, protože zaměstnanec ušetří spoustu času, kterou tráví cestou. Na druhou stranu je nutné se zamyslet nad produktivitou, která může být díky nepříznivým podmínkám doma nižší (děti, domácí mazlíčci, hluk...).

Zkrácená týdenní pracovní doba

Zaměstnancům, kteří mají přestávky na oddech a jídlo (tato přestávka je 30 minut a nezapočítává se do pracovní doby), činí stanovená týdenní pracovní doba pouze 37,5 hodin. Všichni zaměstnanci CSS mají tuto zkrácenou pracovní dobu. Toto opatření zde bylo zmíněno, protože ve většině společností je stanovená týdenní pracovní doba 40 hodin. Lze tedy říci, že někteří zaměstnanci Správy železnic pracují o 2,5 hodiny méně. Tento čas tak mohou věnovat rodině či svým zálibám a tím být spokojenější. (Kolektivní podniková smlouva, 2020)

Zkrácený úvazek, práce na dohody

V různých případech je možné zaměstnanci zkrátit úvazek, či zaměstnance přijmout na dohodu o provedení práce nebo dohodu o pracovní činnosti. Ani při jedné z dohod nesmí být překročena pracovní doba 12 hodin během 24 hodin po sobě jdoucích. Při dohodě o pracovní činnosti nesmí být odpracovaná více než polovina stanovené týdenní doby. Na dohody jsou většinou zaměstnáváni pracovníci dozoru. (Kolektivní podniková smlouva, 2020)

Zkrácené úvazky jsou poskytovány zaměstnancům častěji v případě, že je to pro obě strany výhodné (uklízečka). Tyto formy práce nejsou však v organizaci příliš časté.

5.2 Péče o zdraví

Druhou skupinou opatření na podporu WLB zaměstnanců Správy železnic je péče o zdraví. Protože dle toho jaké má zaměstnanec fyzické i duševní zdraví se odvíjí jeho spokojenost a tím i spokojenost zaměstnavatele, je péče o zdraví velmi důležitý nástroj

této problematiky. Do této kategorie lze zařadit zdravotní prevenci, podnikového lékaře, kondiční pobyty a příspěvky na tělesné vyžití.

Zdravotní prevence

Zdraví zaměstnanců je jedna z věcí, která je pro Správu železnic opravdu důležitá. Snaží se tedy poskytnout co nejlepší zdravotní prevenci všem zaměstnancům. V současnosti pravidelně poskytuje zaměstnancům roušky, respirátory a desinfekce. Neustále je také prováděna pravidelná desinfekce všech pracovišť. Na základě zákona 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví, je Správa železnice povinna uhradit veškeré náklady spojené se zajišťováním ochrany zdraví při práci.

Dalším příkladem prevence je: Zaměstnanci, kteří pracují v místech, kde je výskyt klíšťat mají nárok na repelent a bezplatné očkování proti encefalitidě. Podobně je v současnosti postupováno při onemocnění COVID-19, kdy jsou zaměstnancům placeny PCR testy – zaměstnancům, kteří přecházejí hranice. Očkování a testy zajišťuje odbor personální GR. (Kolektivní podniková smlouva, 2020)

Dobrá zdravotní prevence vzbudí v zaměstnanci dojem, že zaměstnavatelovi záleží na jeho zdraví a zdraví jeho rodiny. Zaměstnanec také díky dobré prevenci spíše neonemocní a bude tedy pro podnik prospěšnější.

Příspěvek na tělovýchovné a sportovní vybavení

Fond kulturních a sociálních potřeb Správy železnic (2020) říká, že zaměstnanci v pracovně právním poměru se stanovenou týdenní pracovní dobou a zkrácenou týdenní pracovní dobou mají nárok na příspěvek na tělovýchovné a sportovní vybavení. Prostředky z tohoto fondu lze použít také pro manžela, druhu nebo nezaopatřené dítě zaměstnance. Příspěvky jsou stanoveny rozpočtem fondu pro daný kalendářní rok.

Mezi tyto příspěvky lze zařadit například návštěvy posilovny a fitcenter, bazénů, lázní či jiných sportovních akcí.

Kondiční pobyt

Správa železnic poskytuje vybraným skupinám zaměstnanců kondiční pobyty - zaměstnancům, kteří vykonávají tvrdou fyzickou práci, zaměstnancům HZS, zaměstnancům, kteří odpracovali nepřetržitě 20 let u společnosti. Kondiční pobyt je pořádán v délce 12 dní a zaměstnanec se musí finančně podílet částkou 100 Kč/den. Každému účastníkovi je poskytnuto nejméně 20 léčebných procedur.

Dle Kolektivní podnikové smlouvy (2020) mezi tyto procedury patří:

- minerální vanové koupele,
- termální nebo uhličitě koupele,
- skotské stříky,
- sauna,
- parní lázeň,
- elektroléčba, magnetoterapie,
- tepelné zdroje,
- léčebný tělocvik.

5.3 Finanční podpora zaměstnanců

Protože harmonizace rodinného a pracovního života je úzce spjata s finanční situací dané osoby, bylo nutné do této práce zařadit skupinu opatření, která podporují zaměstnance finančně aby WLB dosáhli. Platí pravidlo, že pokud je zaměstnanec spokojený, je více produktivní, a tak pro zaměstnavatele užitečnější. Zaměstnanci mohou díky lepší finanční situaci rozšiřovat své nebo rodinné koníčky, postarat se o děti (kroužky, družiny) a mohou trávit i více času s rodinou.

Správa železnic tak poskytuje svým zaměstnancům několik příspěvků k platovému ohodnocení. Mezi tuto finanční podporu lze zařadit příspěvky na spoření, životní pojištění, stravování, nábor, odměny nebo možné půjčky od zaměstnavatele.

Příspěvky spoření a životní pojištění zaměstnanců

Správa železnic přispívá svým zaměstnancům na penzijní spoření. Na tento příspěvek má právo zaměstnanec starší 18 let s trvalým pobytem v České republice nebo zaměstnancům s trvalým pobytem na území EU s účastí na veřejném zdravotním a sociálním pojištěním v ČR. Dále musí mít zaměstnanec smlouvu na dobu neurčitou a musí trvat nepřetržitě jeden rok. Zaměstnanec si musí sám přispívat také minimálně 300 Kč.

Měsíční příspěvek zaměstnavatele se odvíjí dle příslušné kategorie (viz Tabulka 3). Příspěvky se pohybují od 800 do 1100 Kč/měsíc. Do druhé kategorie patří zaměstnanci, kteří pracují ve směnném provozu (hlídač, topič), do třetí kategorie patří elektromontéři nebo traťoví dělníci, do čtvrté pak například hasiči, všichni ostatní patří do kategorie první. (Směrnice SŽDC č. 29, 2013)

Příspěvek zaměstnanci na životní pojištění má obdobná pravidla, navíc však musí mít zaměstnanec uzavřené životní pojištění u ING pojišťovny a tento příspěvek je jednotný ve výši 750 Kč/měsíc. (Směrnice SŽDC č. 39, 2013)

Tabulka 3: Měsíční příspěvky na důchodové spoření zaměstnanců dle kategorií

Kategorie zaměstnanců	Příspěvek Kč
Vybrané profese – kategorie 1	800,-
Vybrané profese – kategorie 2	900,-
Vybrané profese – kategorie 3	1 100,-
Vybrané profese – kategorie 4	1 100,-

Zdroj: (Směrnice SŽDC č. 29, 2013)

Příspěvek na stravování

Zaměstnavatel je povinen zajistit stravování zaměstnancům, kteří odpracují alespoň 4,5 hodin. Správa železnic poskytuje svým zaměstnancům stravenky na odběr jídla. Pokud zaměstnanec chce, může požádat o elektronickou verzi stravenek. Zaměstnanec, který pracuje ve směnném provozu a odpracuje tak 12 hodin má nárok na stravenku v nominální hodnotě 120 Kč. Ostatní zaměstnanci mají nárok na jídelní poukázku v hodnotě 100 Kč. Z nominální hodnoty stravenky platí 55 % zaměstnavatel (Kolektivní podniková smlouva, 2020)

Náborový příspěvek

Účelem náborového příspěvku je dlouhodobé obsazení pracovních míst, které jsou nedostatkové. Náborový příspěvek je vyplacen jednorázově, a to v hodnotě 50 000 Kč. V případě, že má zaměstnanec při nástupu splněnou veškerou odbornou způsobilost, kterou k výkonu dané pozice potřebuje, je tento příspěvek 80 000 Kč. Podmínkou pro získání náborového příspěvku je sjednaný úvazek na minimálně 5 let. Kolektivní podniková smlouva (2020) říká, že mezi pozice, kterým je vyplácen náborový příspěvek patří:

- návěstní technik,
- výpravčí,
- elektromontér pevných trakčních a silnoproudých zařízení,
- zaměstnanec, u kterého je požadována pro výkon sjednaného druhu práce platná licence strojvedoucího.

Odměny

Kolektivní podniková smlouva (2020) upravuje několik druhů odměn, které může zaměstnanec Správy železnic získat při výkonu své práce. Odměna za odklizení pozůstatků usmrcených zvířat a osob činí 200 Kč při každém zásahu v pracovní době zaměstnance. Odměna za zastupování jiného zaměstnance může být až do výše rozdílu jejich mezd. Odměna za nástup v noci činí 80 Kč za každou odpracovanou noční směnu.

Mezi další odměny lze zařadit mimořádnou nebo výkonovou odměnu, odměnu za krátkou směnu, při mimořádném životním výročí, z dohody, za pracovní pohotovost.

Sociální pomoc

FKSP poskytuje zaměstnancům, popřípadě nejbližší pozůstalé rodině jednorázovou sociální výpomoc do výše 30 000 Kč, a to v mimořádných situacích nebo vážných neočekávaných sociálních případech. V případech, kdy se jedná o živelnou pohromu, ekologickou či průmyslovou havárii, na které byl vyhlášen nouzový stav lze poskytnout sociální výpomoc ve výši 50 000 Kč. Nelze najednou požádat o sociální pomoc a výpůjčku. Tento druh pomoci může být v tíživé situaci zaměstnance to nejlepší řešení. (Fond kulturních a sociálních potřeb Správy železnic, 2020)

Příspěvek na dětské tábory

Nezaopatřené dítě zaměstnance Správy železnic má nárok na příspěvek na dětský tábor, a to v hodnotě 3000 Kč/rok, maximálně může požádat o příspěvek 2 x ročně. Příspěvek může být poskytnut dětem od 5 let do doby ukončení povinné školní docházky. Tábor může být zvláště zaměřený – sportovně, kulturně apod. Nesmí se však jednat o znalostní a jazykové pobyty. O příspěvek je také možné požádat v případě, že se dítě účastní příměstských táborů. Zde je však podmínka, že se musí dítě účastnit celého tábora (od pondělí do pátku). (Rámcové zásady pro rok 2020, 2019)

5.4 Podpora zaměstnanců a jejich rodin

Tato skupina opatření pro podporu harmonizace rodinného a pracovního života je nejobsáhlejší a také ji lze nazvat jako nejvíce užitečnou z pohledu zaměstnavatele. Správa železnic se snaží co nejvíce podporovat své zaměstnance, jak finančně, tak naturálně. Zajímavou věcí je však fakt, že tato státní organizace hodně podporuje i rodinné příslušníky zaměstnance nebo i své bývalé zaměstnance, kteří jsou ve starobním důchodu (jejich rodiny též).

Zvýhodněné jízdné pro zaměstnance

Po několika diskusích se zaměstnanci Správy železnic bylo zjištěno, že nejlepší benefit a zároveň nástroj na podporu WLB jsou právě zaměstnanecké jízdní výhody. Zaměstnanci správy železnic mají nárok na jízdenku FIP – mezinárodní jízdenka určená pro zaměstnance železnic celé Evropy. Tuto jízdenku mohou využít i rodinní příslušníci zaměstnanců nebo důchodci z řad bývalých zaměstnanců. Možnost získání těchto jízdenek závisí na dohodách mezi členskými státy Sdružení pro mezinárodní jízdní výhody zaměstnanců železnic (FIP). (Jízdenky, 2019)

Mezi státy, kam mohou zaměstnanci s rodinnými příslušníky bezplatně cestovat po železnici, patří například:

- Bulharsko – bez omezení,
- Maďarsko – bez omezení kromě elektrické železniční dopravy v Budapešti,
- Čínská lidová republika – platí pouze v mezinárodních vlacích Čínských státních drah,
- Lotyšská republika – bez omezení,
- Polská republika – pouze národní dopravce,
- Slovenská republika – pouze národní dopravce,
- Ukrajina – bez omezení,
- Estonská republika – pouze národní dopravce.

Zde je nutné podotknout, že zaměstnanec nemusí platit jízdné, je však povinen si veškeré místenky za sedadla, lůžka nebo zavazadlo uhradit sám. Žádost o FIP jízdenku je nutné podat minimálně 14 dní před odjezdem do zahraničí. Žádat se nemusí v případě návštěvy Slovenska, kdy zaměstnanci stačí režijní karta, na kterou cestuje po České republice. Je však nutné před odjezdem do Slovenské republiky provést aktivaci karty. Aktivaci je možné provést u kterékoli nádražní přepážky nebo i u průvodčího v modernějších vlacích. (Informace o platnosti a používání služebních dokladů, 2018)

Výše byla zmíněna tzv. režijní karta, to je právě jeden z nejvíce ceněných benefitů společnosti. Zaměstnanci národního dopravce (České dráhy, a. s.) a Správy železnic, s. o. mají nárok hned po nástupu do zaměstnání podat žádost o vydání In-karty. Držitel této karty využívá bezplatné cestování po české železnici. Karta platí pouze pro vlaky ČD a náhradní autobusovou dopravu.

Po 6 měsících v zaměstnání lze vydat tuto kartu i nejbližším rodinným příslušníkům zaměstnance (tj. manžel/manželka, druh/družka a nezaopatřené děti). Na tuto výhodu má nárok také důchodce z řad bývalých zaměstnanců a jeho manžel/manželka, druh/družka. Podmínkou však je, že musí mít odpracováno 10 let u společnosti. Aby bylo možné tuto jízdní výhodu využívat, je nutné uhradit prolongační poplatek. V Tabulce 4 je možné vidět roční poplatek za bezplatné jízdné pro zaměstnance, rodinné příslušníky nebo důchodce. (TARIF, 2019)

Tabulka 4: Prolongace 2020

Tarif	Roční poplatek
Zaměstnanci	1 100,-
Důchodci a děti	600,-
Rodinní příslušníci zaměstnanců a důchodců (vyjma dětí)	1 250,-

Zdroj: (TARIF, 2019)

Zvýhodněné zaměstnanecké jízdné však neplatí pro vlaky, které jsou v závazku veřejné služby (komerční vlaky), lanovou dráhu a přepravu zavazadel. Jsou však stanoveny časové příplatky pro držitele jízdních výhod. Časový příplatek 690 Kč nebo 350 Kč (pro důchodce a děti) je určen pro užívání komerčních vlaků a lanovky. Příplatek pro přepravu zavazadel činí 490 Kč a je určen pouze pro zaměstnance. Tyto příplatky mají platnost ode dne prolongace do vyhlášení prolongace na další kalendářní rok. (Kolektivní podniková smlouva, 2020)

Dovolená a pracovní volno

Po předchozím průzkumu a rozhovorech se zaměstnanci bylo rozhodnuto do opatření na podporu rodinného a pracovního života zařadit i dovolenou a pracovní volno. Důvodem je, že zatímco zákonem stanovená dovolená činí 4 týdny, zaměstnanci Správy železnic mají nárok na 5 nebo 6 týdnů dovolené. Tím mohou trávit mnohem více času s rodinou nebo ho využít pro své záležitosti a koníčky.

Kolektivní podniková smlouva (2020) říká, že sjednaný nárok na dovolenou v týdnech na kalendářní rok činí:

- 5 týdnů (pro zaměstnance, který má týdenní pracovní dobu 36 hodin),
- 5 týdnů (pro zaměstnance, který má týdenní pracovní dobu 37,5 hodin),
- 6 týdnů (pro zaměstnance HZS, který má týdenní pracovní dobu 37,5 hodin),

- 6 týdnů (pro zaměstnance, který má týdenní pracovní dobu 40 hodin).

Pracovní volno s náhradou mzdy

Zaměstnanec má také právo na pracovní volno s náhradou mzdy v rozsahu nejvýše 6 pracovních dnů, pro doprovod postiženého dítěte do zařízení sociálních služeb nebo internátních zařízení. Dále je dáno zaměstnanci pracovní volno s náhradou mzdy na svatbu.

Pracovní volno na základě žádosti

Dle Kolektivní podnikové smlouvy (2020) má zaměstnanec právo na pracovní volno bez náhrady mzdy v případech úmrtí rodinného příslušníka (manžel/manželka, druh/družka, dítě). Po podání žádosti je stanoveno pracovní volno na 2 dny.

Dále je možné čerpat pracovní volno v případě péče o dítě mladší 15 let jeden den v měsíci, přičemž nelze toto volno přesouvat do dalšího měsíce. Pracovní volno bez náhrady mzdy může zaměstnanec využít i na krátkodobé zdravotní indispozice. Je nutností však nahlásit tuto skutečnost před započítáním pracovní doby a je možné ho čerpat pouze 5 dní v měsíci.

Pracovní volno v souvislosti s živelnou událostí

Zaměstnavatel je povinen poskytnout zaměstnanci pracovní volno v případě přerušení provozu, zpoždění hromadných prostředků a díky tomu nemožnosti dostavit se do zaměstnání. Dále má zaměstnanec nárok na pracovní volno v důsledku hromadné živelné události v případě, že ztratil obydlí. Má nárok na 14 dní pracovního volna s náhradou mzdy. Náhrada mzdy bude poskytnuta ve výši 80 % průměrného výdělku zaměstnance. (Kolektivní podniková smlouva, 2020)

Pracovní volno v souvislosti s mimořádnou událostí

V případě, že vznikne újma na zdraví nebo škoda na majetku a to ve výši 300 000 Kč, může zaměstnanec, který vykonával činnost související s touto mimořádnou událostí požádat o pracovní volno. Délku volna určí po prokoumání žádosti zaměstnavatel. Jedná se o pracovní volno s náhradou mzdy.

Příspěvky na dovolenou

Zaměstnancům, bývalým zaměstnancům a rodinným příslušníkům náleží příspěvek z fondu kulturní i sociálních potřeb na rekreaci. Příspěv lze na zájezdy v tuzemsku nebo

zahraničí, které jsou organizovány nebo spoluorganizovány zaměstnavatelem. Klíčoví zaměstnavatelé na železnici – Správa železnic, České dráhy a ČD Cargo, mají možnost využít nabídky cestovní kanceláře ČD Travel. Cestovní kancelář ČD Travel poskytuje zájezdy do zahraničí i tuzemska s možností vlastní nebo organizované dopravy. (Rekreace OSŽ, 2019)

Příspěvek nesmí být vyšší než 50 % ceny zájezdu a v maximální částce 5 000 Kč za osobu za kalendářní rok. Rodinný příslušník může tento příspěvek využít pouze v případě, že cestuje společně se zaměstnancem. (Rámcové zásady pro rok 2020, 2019)

Hromadně organizované zájezdy

V předchozím bodě této diplomové práce byl rozebrán příspěvek na individuální rekreace a zájezdy pro zaměstnance Správy železnic. Tato organizace pořádá každoročně několik hromadně organizovaných zájezdů, kam se může zaměstnanec a jeho rodinní příslušníci přihlásit, v případě splnění několika podmínek.

Z FKSP lze přispět na veškeré zájezdy, které organizuje Správa železnic a odborová organizace. Příspěvek je možný poskytnout maximálně do 75 % ceny zájezdu zaměstnanci a rodinnému příslušníkovi v případě, že se zájezdu účastní společně se zaměstnancem. Hromadně organizovaný zájezd je možné uskutečnit pouze v případě, že se účastní minimálně 12 účastníků a z toho alespoň polovina musí být zaměstnanci Správy železnic. Společnost organizuje i zájezdy přímo určené pro důchodce (bývalé zaměstnance). Maximální možný příspěvek pro tyto osoby je 300 Kč/rok.

V ceně těchto zájezdů je většinou doprava, ubytování, strava, kulturní a sportovní program, služby průvodce apod. Díky současné situaci v roce 2020 nebyly žádné hromadné zájezdy uskutečněny. V minulých letech patřily mezi nejpopulárnější zájezdy například pobyt ve Vysokých Tatrách, lyžařský zájezd do Alp, pobyt ve Švýcarsku nebo zájezd do zábavného parku v Německu. (Rámcové zásady pro rok 2020, 2019)

Možnost pronájmu rekreačních zařízení

Odborové sdružení železničářů (dále také OSŽ) nabízí zaměstnancům Správy železnic a Českých drah možnost pronájmu rekreačních zařízení. Tyto zařízení jsou buď vlastněny OSŽ, některé jsou však přímo ve vlastnictví Správy železnic nebo Českých drah. Zaměstnanci příslušných společností mohou využít pronájmu těchto objektů za velmi

nízký poplatek. Tyto objekty se nachází většinou na území České republiky, ale i na Slovensku a v Řecku.

Těchto objektů vlastní stát několik desítek a je možné navštívit mnoho destinací po ČR. V nabídce jsou obyčejné lesní hájovny, roubenky, ale i apartmány a hotely. Mezi nejoblíbenější patří zcela jistě rekreační zařízení, která jsou situována na horách v blízkosti ski-areálů (Jánské lázně, Harrachov, Kořenov apod.) Je zde nutné podotknout, že po těchto zařízeních je velmi vysoká poptávka a některé termíny jsou na několik let dopředu zarezervované. (Rekreace, sport a volný čas, 2019)

Školení

Školení je zcela jistě nutné zařadit mezi nástroje na podporu WLB. Je to nejen velmi dobrý benefit, ale díky získání nových znalostí a zkušeností může zaměstnanec růst (jak osobně, tak i profesně). Školení lze rozdělit do dvou kategorií, a to školení povinné a dobrovolné. Mezi povinné školení patří například BOZP nebo vstupní školení pro zaměstnance. Správa železnic nabízí svým zaměstnancům velké množství školení, která vypisuje ve vnitřním systému podniku, kam má každý zaměstnanec přístup. Zaměstnanec má možnost se na tato školení zapsat, samozřejmě dle druhu jeho práce.

V současnosti jsou v CSS vypsána tato školení:

- Dopady změny zákoníku práce k 1. 1. 2021,
- Novinky ve mzdové účtárně k 1. 1. 2021,
- Podniková kolektivní smlouva k 1. 1. 2021,
- Zdaňování příjmů ze závislé činnosti 2021, roční zúčtování záloh a daňového zvýhodnění.

Tato školení jsou pořádána během ledna a února 2021 a díky současné pandemické situaci probíhají prostřednictvím MS Teams. (Interní sdělení, 2021)

Kulturní a sportovní akce

Kulturní a sportovní akce pořádá Správa železnic vždy se spoluorganizací OSŽ a jsou hrazeny z FKSP. Těchto akcí se mohou zúčastnit zaměstnanci a jejich děti. Sportovní akce, mohou být pořádány v tuzemsku a v zahraničí. Jedná se především o sportovní soutěže železničářů. Při účasti je těmto výpravám hrazena strava, ubytování, sportovní materiál, telefonní poplatky, cestovní pojištění a doprava. V případě účasti na této akci je zaměstnanec z práce uvolněn a má právo na náhradu mzdy. V roce 2020 nebylo vypsáno

mnoho akcí, například Vánoční tenisový turnaj (neuskutečněn), lekce cvičení nebo různá divadelní představení.

Z FKSP je možné také přispívat na vstupenky, a to až do 70 % nákladů, maximálně však 800 Kč/vstupenka. Jedná se o vstupenky do divadel, kin, na výstavy, koncerty nebo sportovní utkání. (Rámcové zásady pro rok 2020, 2019)

5.5 Hmotné nástroje na podporu WLB

Další skupinou opatření na podporu WLB jsou hmotné nástroje, které jsou zaměstnanci poskytnuty od Správy Železnic. Tyto prostředky mohou být zaručeně nápomocny při harmonizaci rodinného a pracovního života. Drtivá většina zaměstnanců má k dispozici služební telefon se služebním tarifem. Jaký typ telefonu a tarifu zaměstnanec dostane, záleží na druhu vykonávané práce a pozici. Telefon by měl být využíván samozřejmě především k pracovním účelům. Zaměstnanci mají však určitý limit, který mohou za určitou dobu (většinou měsíc) vyčerpat. Do tohoto limitu není možné zahrnout převody částek ve prospěch třetích stran (sms jízdenky, dárcovství, parkování apod.) Při přečerpání limitu je zaměstnanec povinen tento rozdíl uhradit. Navíc mají zaměstnanci mezi sebou volání zcela zdarma. (Směrnice SŽDC č. 37, 2016)

Vybraní zaměstnanci mají možnost využití služebního auta k soukromým účelům. Opět záleží na druhu práce a pozici daného zaměstnance. Vozový park Správy železnic tvoří především auta značky Škoda a zajímavostí je, že mají modrou barvu. Auta jsou vybavena GPS a zařízením, které při aktivování pomocí služebního průkazu, přepne jízdu do soukromého/pracovního módu. Zaměstnanci při používání služebního auta k soukromým účelům je strháván ze mzdy určitý poplatek. Tento poplatek závisí na pořizovací ceně auta, jeho stáří a počtu najetých kilometrů v soukromém módu. (Procházka, 2020)

Zaměstnanci, kteří mají dovoleno pracovat z domova, mají k dispozici služební notebooky. V těchto zařízeních jsou nahrány veškeré přístupy a díky tomu může zaměstnanec vykonávat svou práci kdekoli, kde má přístup na internet. Zde je nutné doplnit, že v současné době byly poskytnuty pracovní notebooky se vzdálenými přístupy většině administrativních pracovníků.

Do této skupiny hmotných nástrojů na podporu WLB, lze zařadit i úschovny kol, motocyklů a vyhrazená parkovací místa u objektů, kde zaměstnanec vykonává práci.

Zaměstnanci mají tedy nejen možnost si v místě zaměstnání zaparkovat své soukromé vozidlo (kolo, motocykl), ale je možné získat i povolení pro parkování, například na vyhrazených místech u nádraží.

Posledním bodem, který je zařazen do této skupiny, jsou byty a ubytování pro zaměstnance. Správa železnic vlastní několik ubytoven a bytových jednotek, které lze využít, v případě potřeby, jako přechodné ubytování pro zaměstnance. (Kolektivní podniková smlouva, 2020)

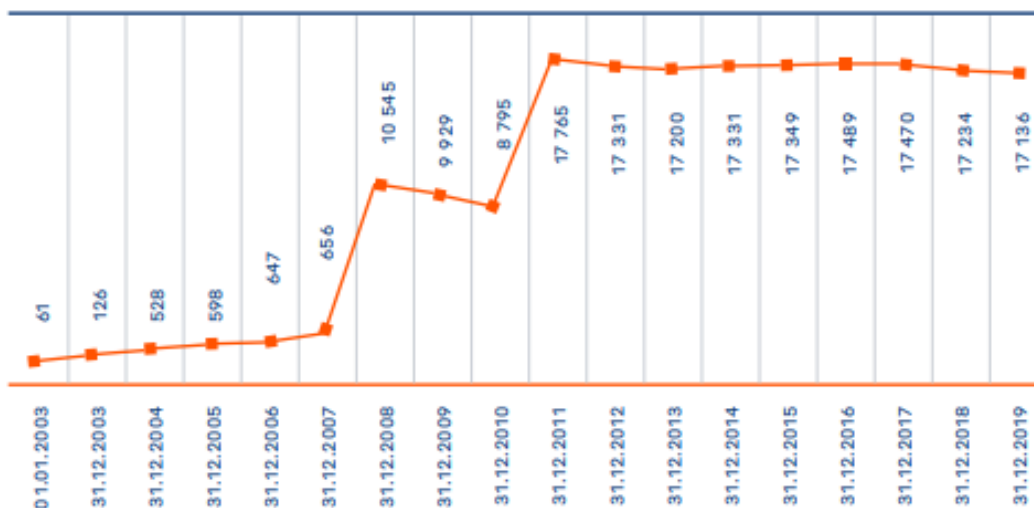
6 Náklady vynaložené na WLB

Diplomová práce se v této části zabývá vyčíslením nákladů na harmonizaci rodinného a pracovního života zaměstnanců Správy železnic. Po dohodě s hlavní účetní v organizační jednotce CSS bylo rozhodnuto, že pro nejlepší (nejvíce se odrážející skutečnost) vyčíslení těchto nákladů bude vhodné rozčlenit tuto část na dvě podkapitoly. První kapitola se zabývá osobními náklady Správy železnic, kde je diskutován počet zaměstnanců a náklady na ně. Druhá část rozebírá Fond kulturních i sociálních potřeb, ze kterého je hrazena velká část opatření k podpoře WLB zaměstnanců Správy železnic.

6.1 Osobní náklady

Osobní náklady lze vyčíst z výroční zprávy Správy železnic, která je veřejně přístupná na internetu. V tabulce 3 je možné vidět celkové osobní náklady na zaměstnance (včetně vedení a správní rady). Tyto náklady činí 11 387 186 tis. Kč. Zde je nutné podotknout, že veškeré finanční údaje v tabulce 3 jsou uvedeny v tisících korunách. Pouze počet zaměstnanců je uveden ve správné hodnotě. Součástí osobních nákladů jsou náklady mzdové, ostatní, sociální zabezpečení a zdravotní pojištění.

Obrázek 7 ukazuje vývoj počtu zaměstnanců od vzniku Správy Železnic (dřívější název Správa železniční dopravní cesty). Zajímavým faktem je, že k 1. 1. 2003 měla organizace pouze 61 zaměstnanců. Nejvíce lidí zaměstnávala pak k poslednímu dni v roce 2011 – 17 765.



Obrázek 7: Vývoj počtu zaměstnanců od vzniku SŽ

Zdroj: (Výroční zpráva 2019, 2020)

Průměrný počet zaměstnanců v roce 2019 činil 17 106, z toho 5 členů vedení. K 31. 12. 2019 však bylo zaměstnáno ve Správě železnic 17 136 lidí, ve 172 profesí a v 18 organizačních jednotkách. Během roku 2019 bylo odstupné vyplaceno celkem 177 zaměstnancům. V Tabulce 5 jsou vyčísleny mzdové náklady v celkové výši 8 110 677 tis. Kč. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění placené zaměstnavatelem bylo v roce 2019 2 740 280 tis. Kč.

Tabulka 5: Osobní náklady (v tis. Kč) a počet zaměstnanců 2019

2019	Průměrný počet zaměstnanců	Mzdové náklady	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	Ostatní náklady	Osobní náklady
Zaměstnanci	17 101	8 076 664	2 733 753	536 155	11 346 572
Vedení	5	31 090	5 536	74	36 700
Správní rada	-	2 923	991	-	3 914
Celkem	17 106	8 110 677	2 740 280	536 229	11 387 186

Zdroj: (Výroční zpráva 2019, 2020)

Další položkou osobních nákladů jsou náklady ostatní. Mezi ostatní náklady lze zařadit příspěvky na stravování, zvláštní příplatky k důchodům bývalých zaměstnanců Správy železnic, příspěvky na kapitálové a důchodové spoření nebo různé motivační příspěvky. Ostatní náklady byly vyčísleny za rok 2019 na 536 229 tis. Kč.

6.2 Fond kulturních i sociálních potřeb

V této práci výše jsou vyčíslené osobní náklady vynaložené na platy zaměstnancům a ostatní položky. V této části práce bude popsána funkce fondu kulturních a sociálních potřeb (dále už jen FKSP), ze kterého je hrazena většina opatření (výše vyjmenována a popsána), která napomáhají k harmonizaci rodinného a pracovního života zaměstnanců státní organizace. Nejdříve je nutné popsat způsob tvorby tohoto fondu a použití prostředků. Dále zde bude vyjádřen rozpočet FKSP pro rok 2020 a jeho následné čerpání.

V rámci původní domluvy se státní organizací, bylo domluveno vyčíslení čerpání FKSP za rok 2020. Je zde však nutné podotknout, že na přání vedení společnosti zde tyto údaje nebudou zveřejněny. S ohledem na současnou situaci, považuje Správa Železnic za nemorální zveřejňovat informace, které se týkají čerpání Fondu kulturních i sociálních potřeb. Budou zde tedy nastíněny náklady na jednotlivé nástroje v intervalech a pouze na jednoho zaměstnance.

FKSP je upraven vyhláškou Ministerstva financí 114/2002 Sb., kde je upraven jeho předmět, zásady a hospodaření s fondem. (Rámcové zásady pro rok 2020, 2019)

6.2.1 Tvorba fondu a použití prostředků

FKSP je tvořen základním přidělem, a to ve výši **2 %** z ročního objemu nákladů zúčtovaných na mzdy, náhrady mezd a odměny zaměstnanců v pohotovostním režimu. Dalším příjmem tohoto fondu může být:

- splátky půjček (které byly poskytnuty zaměstnancům),
- dary právnických i fyzických osob,
- nevyčerpané prostředky FKSP z předchozího období.

Veškeré finanční prostředky FKSP jsou uloženy na samostatném bankovním účtu a lze je čerpat pouze do výše volných prostředků. Z tohoto fondu lze čerpat prostředky pouze na akce nebo činnosti, které jsou organizovány nebo spoluorganizovány zaměstnavatelem. (Rámcové zásady pro rok 2020, 2019)

Využít tyto prostředky může pouze zaměstnanec v pracovním poměru se stanovenou týdenní pracovní dobou nebo dobou zkrácenou. Dále také zaměstnanec v mimo evidenčním stavu (mateřská, rodičovská dovolená), důchodce (bývalý zaměstnanec) nebo rodinný příslušník. Čerpat příspěvky FKSP lze dle Rámcových zásad pro rok 2020 (2019) pouze na:

- vybavení ke zlepšení pracovního prostředí,
- vybavení pro sportovní a zájmovou činnost,
- náklady na provoz a dočasné užívání zařízení jiných subjektů při kulturnímu a sociálnímu rozvoji,
- stravování zaměstnanců,
- tuzemský či zahraniční rekreační pobyt,
- hromadně organizované zájezdy,
- tábor dětí a mládeže,
- vstupenky,
- hromadně organizovanou sportovní nebo kulturní činnost,
- sociální výpomoci a zápůjčky.

Príspevky nelze čerpat zpětně nebo pokud na daný účel přispívá zdravotní pojišťovna. Dále také není možné poskytnout příspěvek, pokud byl na akci udělen příspěvek od jiného zaměstnavatele z jeho FKSP nebo z dotace. V případě storna akce nebo neúčasti je povinen zaměstnanec, který příspěvek čerpal, vrátit. Stornopoplatky hradí poté subjekt, který jej zapříčinil.

Príspevky na rekreace a tábory jsou pro zaměstnance osvobozeny od daně, a to do výše limitu 20 000 Kč za jeden kalendářní rok. Pokud bude zaměstnanec čerpat přes tento stanovený limit, bude mu daný rozdíl připočten ke zdanitelnému příjmu. Bývalý zaměstnanec (důchodce) je v tomto případě povinen převyšující částku limitu 20 000 Kč vrátit. (Rámcové zásady pro rok 2020, 2019)

6.2.2 Hrazení nástrojů na podporu WLB z FKSP

Jak již bylo zmíněno výše, díky přání Správy Železnic, čerpání FKSP není možné v této diplomové práci uvést. V kapitole 6.2.1 je popsán způsob tvorby rozpočtu FKSP. Lze tedy předpokládat, že výše tohoto rozpočtu pro rok 2019 byla **227 748 000 Kč** (tj. 2 % z celkových mzdových nákladů.). V případě, vyčerpání celého rozpočtu činí průměrný náklad z FKSP na jednoho zaměstnance **13 314 Kč/rok**.

Po rozhovoru s účetní CSS Správy Železnic lze předpokládat, že v roce 2020 nebylo příliš čerpáno. V Tabulce 6 je možné vidět vybrané náklady WLB na jednoho zaměstnance.

Tabulka 6: Vybrané náklady WLB na jednoho zaměstnance

WLB opatření	možný náklad na jednoho zaměstnance	poznámka
příspěvek na penzijní připojištění	800 – 1 100 Kč/měsíc	dle profese zaměstnance
příspěvek na životní pojištění	750 Kč/měsíc	
stravenky	55 Kč/den	55 % z hodnoty stravenky
náborový příspěvek	50 000 Kč nebo 80 000 Kč	dle získané odborné způsobilosti
odměna za odklizení ostatků	200 Kč/zásah	-
odměna za zastupování	do výše rozdílu mezd	-
odměna za nástup v noci	80 Kč/směna	-
sociální pomoc	max. 30 000 Kč	-
sociální pomoc	max. 50 000 Kč	jedná se o živelnou pohromu, ekologickou katastrofu (v případě, že byl vyhlášen nouzový stav)
příspěvek na dětské tábory	3 000 Kč/rok	-
příspěvek na dovolenou	5 000 Kč nebo 50 % ceny zájezdu/osoba	-
hromadně organizované zájezdy	max. 75 % ceny zájezdu	-
příspěvky na vstupenky	max. 70 % nákladů nebo max. 800 Kč/vstupenka	-
kondiční pobyty	-	zaměstnanec si hradí pouze 100 Kč/den

Zdroj: vlastní zpracování (Kolektivní podniková smlouva, 2020)

7 Výzkum WLB

Hlavním cílem diplomové práce je na základě posouzení work-life balance ve vybraném subjektu navrhnout opatření, která povedou ke zlepšení stávající situace. Aby mohl být naplněn tento cíl práce, je nutné stanovit cíle dílčí. Prvním dílčím cílem (DC1) je charakteristika subjektu a dle teoretických znalostí následně posoudit jeho opatření pro podporu work-life balance, včetně ekonomického zhodnocení. Dalším dílčím cílem (DC2) je analýza aktuální rovnováhy pracovního a rodinného života zaměstnanců státní organizace. Posledním dílčím cílem (DC3) je diagnostika postoje zaměstnanců vybraného subjektu k současným opatřením na podporu work-life balance.

Z výše popsaných cílů vyplývají dvě obecné výzkumné otázky pro tuto část práce, které jsou dále upřesněny:

HVO 1: Jaká je stávající rovnováha mezi pracovním a rodinným životem zaměstnanců státní organizace?

- a. Jaké je časové rozložení dne zaměstnanců?
- b. Jak vnímají zaměstnanci státní organizace svou rovnováhu mezi svým rodinným a pracovním životem?
- c. Jaké jsou důsledky případné nerovnováhy mezi pracovním a rodinným životem zaměstnanců?

HVO 2: Jaká jsou opatření na podporu harmonizace rodinného a pracovního života dle zaměstnanců státní organizace?

- a. Jaké opatření na podporu WLB vnímají zaměstnanci státní organizace jako nejúčinnější?
- b. Využívají zaměstnanci státní organizace aktivně nástroje pro podporu WLB?
- c. Jaké opatření na podporu WLB by zaměstnanci nejvíce uvítali ve státní organizaci?

7.1 Pilotní výzkum

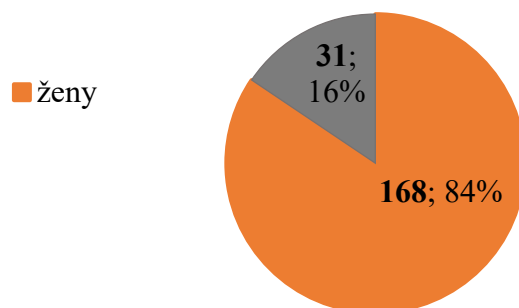
V květnu 2018 byl proveden pilotní výzkum v organizační jednotce SŽE (byla v dubnu 2020 zrušena), který byl zpracováván v rámci předmětu Statistický rozbor dat a měl za úkol zjistit nedostatky pro následný výzkum této diplomové práce. Pro výzkum byl vypracován pilotní dotazník, který byl předložen pro vyplnění všem zaměstnancům SŽE.

Pilotní výzkum lze zhodnotit pozitivně. Vyplněno bylo všech 152 (počet zaměstnanců SŽE v roce 2018) dotazníků, díky kterým bylo odpovězeno na všechny výzkumné otázky.

Je nutné podotknout, že díky pilotnímu výzkumu byly zjištěny mírné nedostatky v dotazníku, které bylo nutné eliminovat pro zpracovávání výzkumu v rámci diplomové práce. Jako veliký nedostatek byla absence poznámky u otázek hodinového rozložení dne. Součet všech hodin by měl dát 24 hodin. Dále byly do dotazníku zahrnuty otázky týkající se důsledků nerovnováhy pracovního a rodinného života a možných nástrojů, které by byla organizace ochotna poskytnout zaměstnancům do budoucna.

7.2 Základní soubor

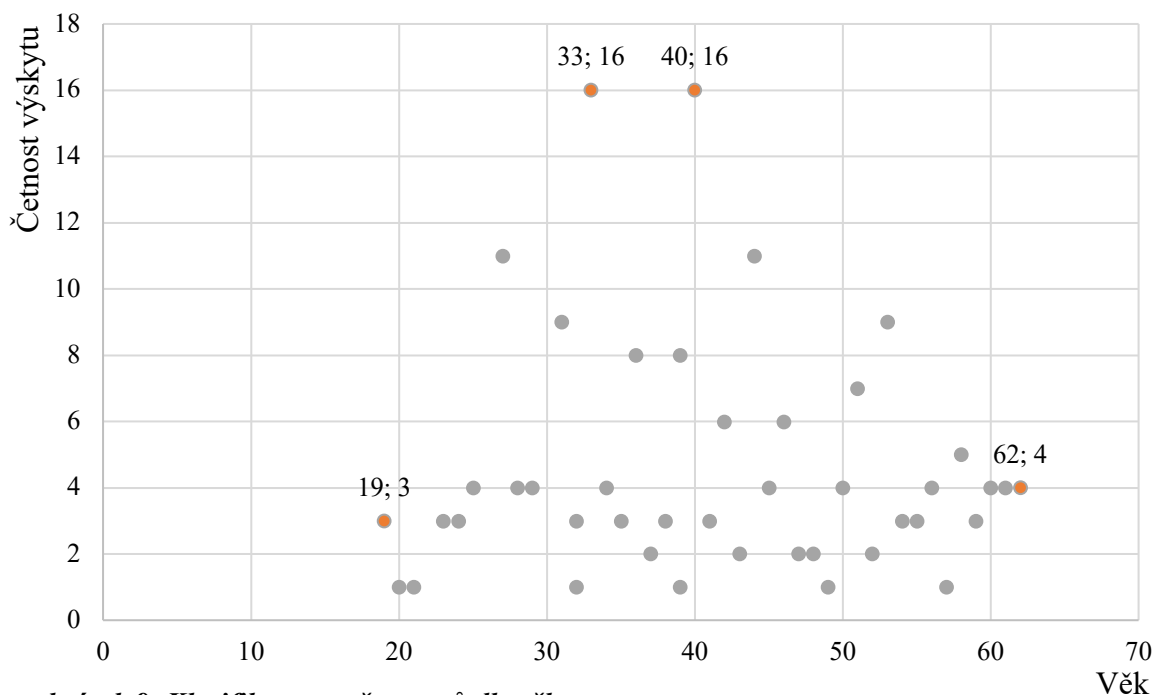
Výzkum byl prováděn v organizační jednotce Centrum sdílených služeb. Základním souborem jsou všichni zaměstnanci organizační jednotky. CSS v současnosti (k 18. 3. 2021) disponuje 199 zaměstnanci, kteří jsou zaměstnaní na různé typy úvazků. Základní soubor tohoto výzkumu tedy tvoří 199 zaměstnanců Správy železnic, kteří jsou organizačně přiřazeni do jednotky CSS. Na obrázku můžete vidět, že základní soubor je tvořen z 84,4 % ženami. V OJ CSS pracuje pouze 31 mužů a 168 žen.



Obrázek 8: Klasifikace zaměstnanců dle pohlaví

Zdroj: vlastní zpracování

Průměrný věk zaměstnanců je 47 let a na Obrázku 9 lze vidět věkové rozložení všech zaměstnanců CSS. Jsou zde vyznačeny četnosti s největším počtem výskytu, tzn. že nejvíce zaměstnaných je ve věku 40 a 33 let. Dále je v grafu vyznačen věk nejstaršího a nejmladšího zaměstnance. Z grafu lze vyčíst počet zaměstnanců v určitém věku.



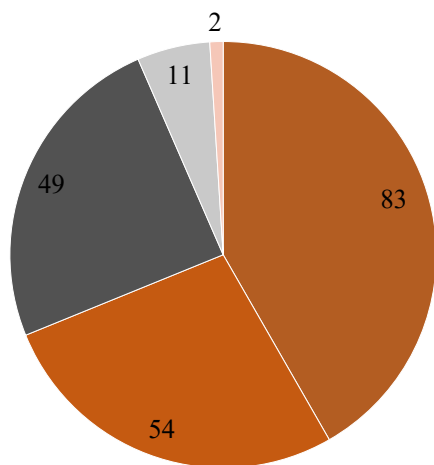
Obrázek 9: Klasifikace zaměstnanců dle věku

Zdroj: vlastní zpracování

Pro tento výzkum je důležité také znát rodinný stav zaměstnanců a počet jejich dětí. Pro závěrečné shrnutí a doporučení je důležité vzít v úvahu tyto skutečnosti, protože velmi úzce s problematikou WLB souvisí. Potřebné je zmínit, že do tohoto výzkumu jsou zařazeny pouze děti, které společně s respondentem žijí v jedné domácnosti.

Většina zaměstnanců má alespoň jedno dítě žijící s ním v jedné domácnosti. V konceptu dobré WLB hraje důležitou roli, ale i počet dětí. Rozdíly mohou být v této oblasti velmi výrazné. Na Obrázku 11 je možné vidět, že pracovníci žijí společně v domácnosti s počtem dětí na škále od 0 – 4. I přes to, že většina zaměstnaných v CSS dítě ve společné domácnosti má, 83 z nich dítě nemá nebo s ním již nežije.

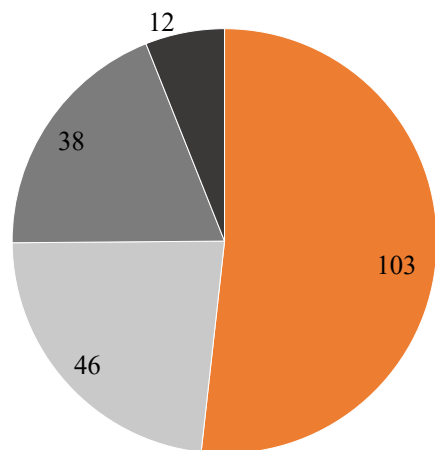
Na Obrázku 10 lze vidět rodinný stav zaměstnanců. 103 zaměstnanců je vdaný/ženatý a 46 jich je svobodných. Zbylí jsou rozvedení nebo ovdovělí. Registrovaní se mezi základním souborem tohoto výzkumu neobjevují.



0 1 2 3 4

Obrázek 10: Klasifikace zaměstnanců dle počtu dětí žijících ve stejné domácnosti

Zdroj: vlastní zpracování



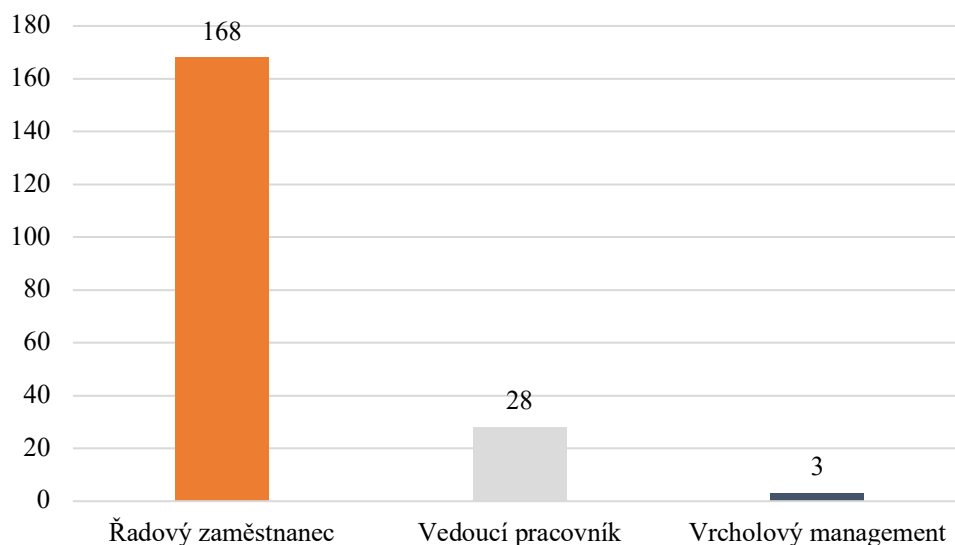
Vdaná/Ženatý Svobodná/Svobodný

Rozvedená/Rozvedený Vdova/Vdovec

Obrázek 11: Klasifikace zaměstnanců dle rodinného stavu

Zdroj: vlastní zpracování

Do výzkumu je také zařazena otázka na pracovní pozici. Je totiž také úzce spjata s WLB problematikou. Lze předpokládat, že vrcholový manažer tráví prací mnohem více času než řadový zaměstnanec, na druhou stranu má k dispozici více nástrojů na podporu WLB. CSS má pouze 3 zaměstnance ve vrcholovém managementu – ředitele jednotky a dva náměstky. Na Obrázku 12 pak je možné vidět počet řadových a vedoucích zaměstnanců.



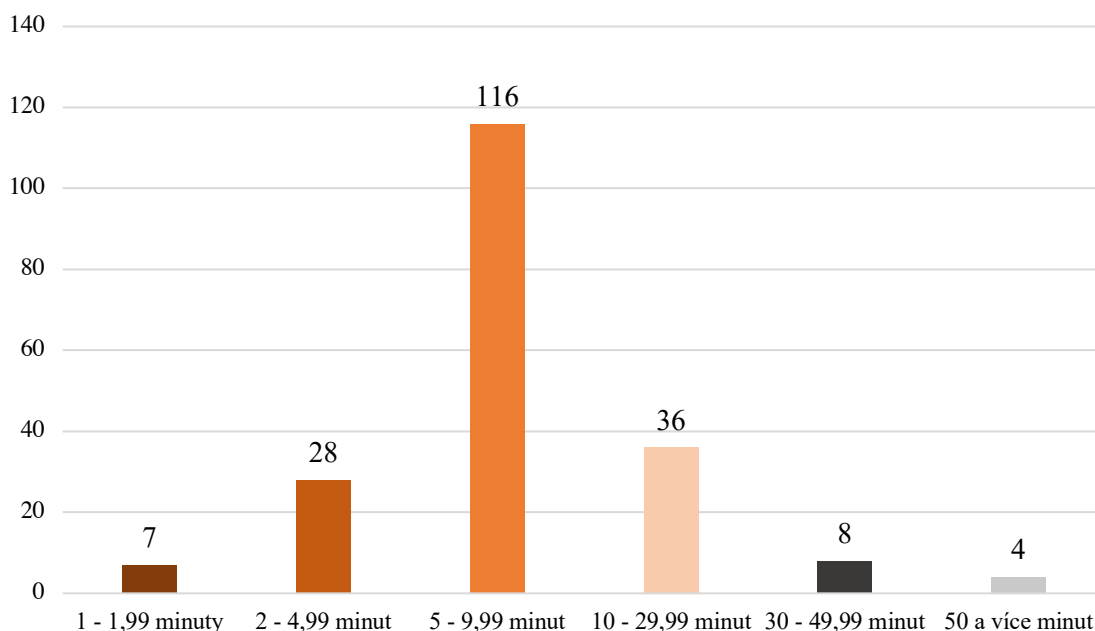
Obrázek 12: Klasifikace zaměstnanců dle pracovní pozice

Zdroj: vlastní zpracování

7.3 Sběr dat

Sběr dat byl prováděn pomocí vypracovaného dotazníku (viz Příloha B) a rozhovoru s vedením organizační jednotky CSS. Rozhovor byl veden s náměstkem ředitele, systémovým specialistou, vedoucím účetního úseku a s některými řadovými zaměstnanci. Po vedeném rozhovoru bylo možné sestavit dotazník pro zaměstnance tak, aby odrážel skutečnosti v organizační jednotce. Dotazník, který má za úkol posoudit harmonizaci rodinného a pracovního života zaměstnanců CSS, byl předán na personální oddělení, v tištěné i elektronické podobě, díky portálu Survio. Zaměstnanci si mohli vybrat formu vyplnění, která je jim přednější. Zde je nutné podotknout, že všichni respondenti odpovídali elektronicky.

Dotazování bylo spuštěno 9. 11. 2020 a ukončeno 16. 03. 2021. Přes určité komplikace se nakonec tohoto dotazníkové šetření zúčastnili všichni dotazovaní. Obrázek 13 zobrazuje dobu, kterou respondenti strávili tímto dotazováním. Většina zaměstnanců (116) vyplňovala dotazník 5 – 9,99 minut. Celkový počet návštěv elektronického dotazníku je 242, z toho 43 je pouze zobrazení, bez odeslání odpovědí. Všichni dotazovaní vyplňovali dotazníkové šetření přes přímý odkaz, který jim byl zaslán do e-mailu.



Obrázek 13: Doba zaměstnance strávená dotazníkovým šetřením

Zdroj: vlastní zpracování

7.4 Výsledky výzkumu

Tato kapitola je pro zpracování této práce stěžejní. Po sběru dat bylo nutné data roztrždit, zanalyzovat a vyřadit neúplné odpovědi. Z výše popsaných cílů diplomové práce vyplynuly dvě hlavní výzkumné otázky, na které je v této kapitole zodpovězeno.

HVO 1: Jaká je stávající rovnováha mezi pracovním a rodinným životem zaměstnanců státní organizace?

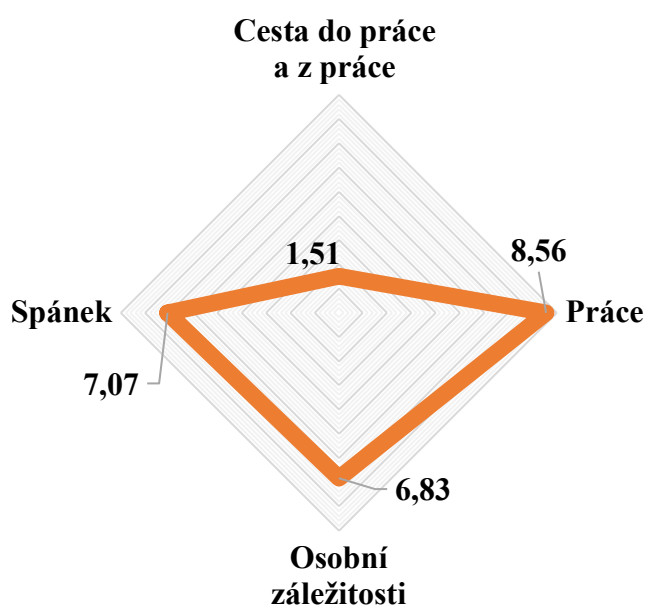
Rovnováha rodinného a pracovního života je subjektivní pro každého jednotlivce. Existuje nekonečně mnoho možností ideálního stavu, protože pro každého znamená tento pojem zcela něco jiného. Díky pilotnímu výzkumu z roku 2018 byl dotazník sestaven tak, aby respondentu donutil zamyslet se nad problematikou WLB. VO 1 řeší časové rozložení dne zaměstnanců. Díky omezenému množství času, který člověk má k dispozici, je tato otázka velmi úzce související s harmonizací rodinného a pracovního života.

VO 1: Jaké je časové rozložení dne zaměstnanců?

Pro tuto diplomovou práci byl den rozložen do čtyř aktivit. Respondenti tráví svůj den prací, cestou do práce, osobními záležitostmi (hobby, rodina, přátelé...) a spánkem. Pro zodpovězení této výzkumné otázky jsou použity tyto statistické ukazatele:

- průměrný počet hodin strávený prací, cestou do práce, osobními záležitostmi a spánkem,
- směrodatná odchylka,
- minimální a maximální hodnota v základním souboru,
- modus,
- medián,
- variační rozpětí.

Díky těmto ukazatelům lze výzkumnou otázku jedna správně zhodnotit. Na Obrázku 14 je možné vidět průměrné časové rozložení dne zaměstnanců. Z grafu vyplývá, že nejvíce času tráví zaměstnanci prací, a naopak nejméně cestou do práce a z práce. Spánkem tráví průměrně pracovníci 7,07 hodiny a osobními záležitostmi 6,83. Zajímavým zjištěním je, že průměr dojíždění lidí do zaměstnání je 1,5 hodiny.



Obrázek 14: Průměrné časové rozložení dne zaměstnanců (v hodinách)

Zdroj: vlastní zpracování

Z Tabulky 7 je zřejmé, že zaměstnanci CSS stráví na cestě do práce a z práce přibližně jeden a půl hodiny denně. Dále z tabulky vyplývá, že 50 % respondentů stráví 1 hodinu nebo více na cestě do práce. Tato hodnota se zároveň v dotazníku objevila nejčastěji. Počet hodin strávených cestou do práce jednotlivých zaměstnanců se odlišuje od průměrného počtu hodin v průměru o 1,17 hodiny. Minimální hodnota počtu hodin strávených cestou do práce je 0 hodin. Maximální hodnota jsou pak 4 hodiny denně. Rozdíl mezi maximální a minimální hodnotou, neboli variační rozpětí, jsou 4 hodiny.

Tabulka 7: Hodinové rozložení dne - cesta do práce

	Cesta do práce (v hodinách)
Průměr	1,51
Minimum	0
Maximum	4
Modus	1
Medián	1
Variační rozpětí	4
Směrodatná odchylka	1,17

Zdroj: vlastní zpracování

Z Tabulky 8 vyplývá, že průměrný počet hodin strávených prací u zaměstnanců CSS je 8,56 hodin denně. Dále zde bylo zjištěno, že 50 % respondentů stráví 8 nebo více hodin denně prací. Nejčastěji stráví respondenti prací 8 hodin denně. Počet hodin strávených prací jednotlivých zaměstnanců se odlišuje od průměrného počtu hodin v průměru o 1,02 hodiny. Minimální hodnota počtu hodin strávených prací je 5 hodiny denně a naopak maximální hodnota je 12 hodin denně. Rozdíl mezi maximální a minimální hodnotou, neboli variační rozpětí, je v tomto případě 7 hodin.

Tabulka 8: Hodinové rozložení dne zaměstnanců - práce

	Práce (v hodinách)
Průměr	8,56
Minimum	5
Maximum	12
Modus	8
Medián	8
Variační rozpětí	7
Směrodatná odchylka	1,02

Zdroj: vlastní zpracování

Z Tabulky 9, která řeší kolik hodin tráví zaměstnanci osobními záležitostmi, vyplývá, že průměrný počet hodin strávených osobním životem zaměstnanců CSS je přibližně 7 hodin denně. 50 % respondentů stráví 7 nebo více hodin denně svým osobním životem zároveň. Hodnota, která se u zaměstnanců CSS vyskytuje nejčastěji je 8. Počet hodin strávených osobním životem jednotlivých zaměstnanců se odlišuje od průměrného počtu hodin v průměru o 1,5 hodiny. Minimální hodnota počtu hodin strávených s rodinou, přáteli či jinými soukromými aktivitami jsou 3 hodiny denně, a naopak maximální hodnota je 10 hodin denně. Rozdíl mezi maximální a minimální hodnotou, neboli variační rozpětí, je v tomto případě 7 hodin.

Tabulka 9: Hodinové rozložení dne zaměstnanců - osobní záležitosti

	Osobní záležitosti (v hodinách)
Průměr	6,8
Minimum	3
Maximum	10
Modus	8
Medián	7
Variační rozpětí	7
Směrodatná odchylka	1,5

Zdroj: vlastní zpracování

Dle Tabulky 10 spí zaměstnanci CSS v pracovním dni průměrně 7,07 hodin. Zároveň 50 % respondentů stráví 7 nebo více hodin denně spánkem. Nejčastěji stráví zaměstnanci CSS spánkem 7 hodin. Tuto hodnotu uvedlo shodně 72 dotazovaných zaměstnanců. Počet hodin strávených spánkem jednotlivých zaměstnanců se odlišuje od průměrného počtu hodin v průměru o 1,01 hodiny. Minimální hodnota počtu hodin strávených spánkem je 4 hodiny denně, a naopak maximální hodnota je 9 hodin denně. Rozdíl mezi maximální a minimální hodnotou, neboli variační rozpětí, je 5 hodin.

Tabulka 10: Hodinové rozložení dne: spánek

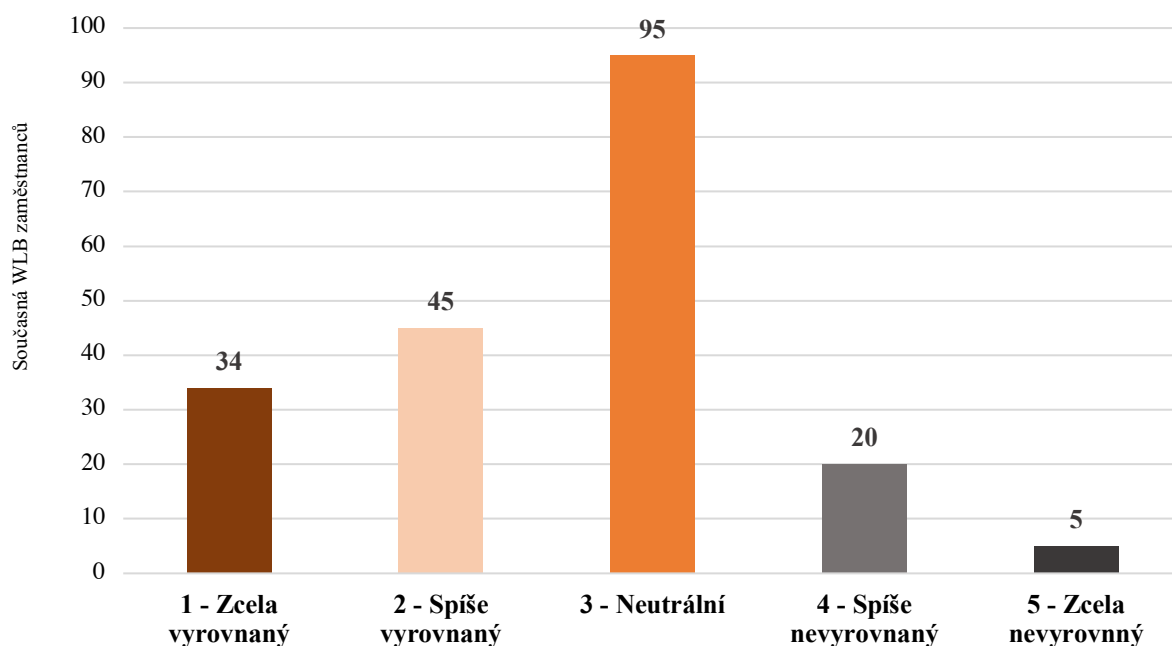
	Spánek (v hodinách)
Průměr	7,07
Minimum	4
Maximum	9
Modus	7
Medián	7
Variační rozpětí	5
Směrodatná odchylka	1,01

Zdroj: vlastní zpracování

VO 2: Jak vnímají zaměstnanci státní organizace svou rovnováhu mezi svým rodinným a pracovním životem?

Na konci dotazníkového šetření byla zaměstnancům položena otázka, zda vnímají svůj rodinný a pracovní život jako vyrovnaný. Na základě odpovědí na předešlé otázky se mohli rozmyslet na škále od jedné do pěti (přičemž 1 – zcela vyrovnaný, 5 – zcela nevyrovnaný). Celkem 79 respondentů odpovědělo, že jejich rodinný a pracovní život je „zcela vyrovnaný nebo „spíše vyrovnaný“. Nejvíce respondentů (95) odpovědělo neutrálně a celkem 25 zaměstnanců řeklo, že jejich život není „spíše v rovnováze nebo vůbec“.

Obrázek 15 zobrazuje současnou rovnováhu zaměstnanců Správy železnic. Nejčastěji volili pracovníci neutrální postoj k této problematice. Je ale nutné říct, že 39,7 % hodnotí svůj pracovní a rodinný život za vyrovnaný, zatímco pouze 12,5 % je přesvědčena, že je jejich život nevyrovnaný. Lze tedy říci, že Správa železnic má spokojené zaměstnance. Téměř polovina (47,8 %) svůj pracovní a osobní život hodnotí neutrálně, čímž by se dalo říci, že nejsou ve stavu, kdy by jim hrozily určité zdravotní nebo jiné následky.



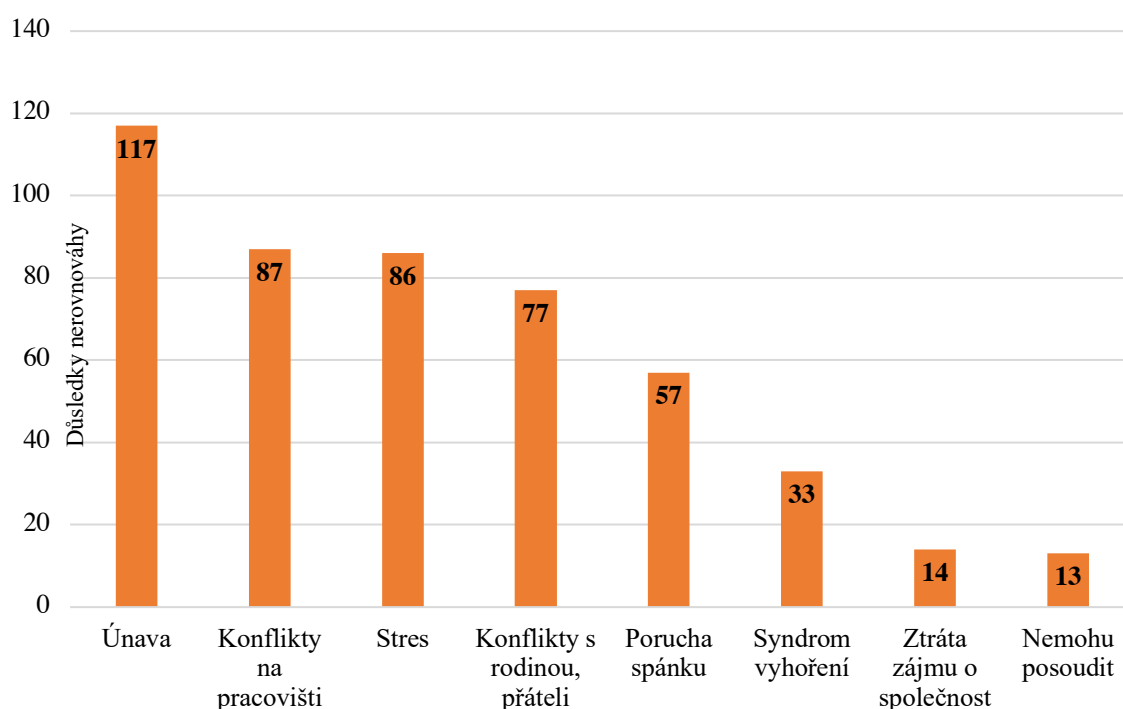
Obrázek 15: Současná rovnováha rodinného a pracovního života zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování

VO 3: Jaké jsou důsledky případné nerovnováhy mezi pracovním a rodinným životem zaměstnanců?

Cílem této otázky bylo zjistit, jaké důsledky mohou mít zaměstnanci v případě, že nedosáhnou pro ně ideálního stavu. Zaměstnanci měli určit až 3 možné důsledky jejich případné nerovnováhy rodinného a pracovního života. Nejvíce zaměstnanců odpovědělo, že nejčastějším důsledkem nerovnováhy je únava (58,8 %). Obrázek 16 zobrazuje všechny možné následky. Zaměstnanci tvrdí, že jedním z následků, který se projevuje také velmi často, jsou možné konflikty na pracovišti (87 odpovědí).

Další následky nerovnováhy rodinného a pracovního života zaměstnanců Správy železnic je stres, konflikty s rodinou a přáteli, porucha spánku, syndrom vyhoření a možná ztráta zájmu o společnost. Pouze 13 zaměstnanců odpovědělo, že nepomohou posoudit tuto otázku. Zaměstnavatel by tuto skutečnost určitě neměl přehlížet, protože se jedná o zásadní problémy, které mohou zaměstnanci mít.



Obrázek 16: Důsledky nerovnováhy rodinného a pracovního života

Zdroj: vlastní zpracování

HVO 2: Jaká jsou opatření na podporu harmonizace rodinného a pracovního života dle zaměstnanců státní organizace?

Aby bylo možné naplnit hlavní cíl práce, byla stanovena druhá hlavní výzkumná otázka, která se zabývá nástroji pro podporu harmonizace rodinného a pracovního života zaměstnanců státní organizace Správa Železnic. V kapitole 5 byla popsána všechna opatření, které Správa Železnic nabízí svým zaměstnancům a podmínky pro jejich získání. Součástí HVO2 jsou tři výzkumné podotázky, díky kterým se lze dozvědět jaké opatření je dle zaměstnanců nejlepší, které využívají nejčastěji a jak často tyto nástroje využívají.

VO 1: Jaké opatření na podporu WLB vnímají zaměstnanci státní organizace jako nejúčinnější?

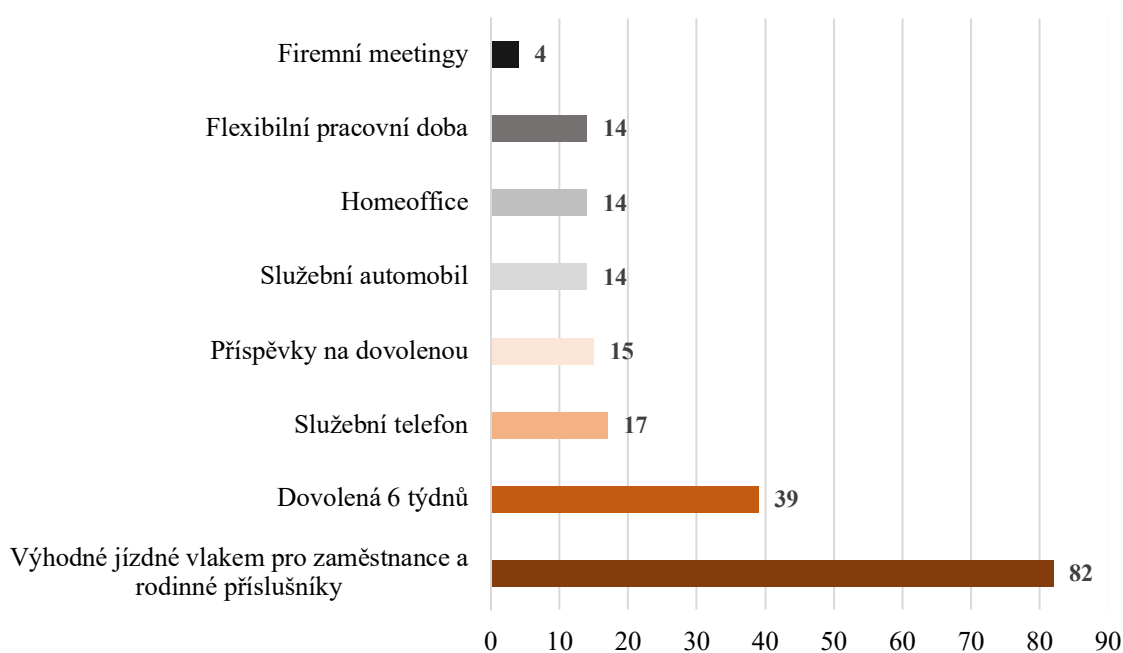
Do dotazníkového šetření byly vybrány takové nástroje, které by mohly být pro zaměstnance nejúčinnější. Po konzultaci s vedením a některými zaměstnanci byly vybrány tyto možnosti:

- výhodné jízdné vlakem pro zaměstnance a rodinné příslušníky,
- dovolená 6 týdnů,
- flexibilní pracovní doba,
- služební telefon,
- služební automobil,
- příspěvky na dovolenou,
- home office,
- firemní meetingy.

Zaměstnanci samozřejmě měli možnost odpovědět možností „jiné“, kde by napsali, jakýkoli jiný nástroj pro podporu WLB. Zde je nutné podotknout, že této možnosti nikdo nevyužil a všichni si vybrali z nabízejících možností. Na Obrázku 17 je možné vidět, jaká opatření vnímají zaměstnanci za nejúčinnější.

Nebylo překvapením, že jako nejúčinnější opatření zaměstnanci považují výhodné jízdné nejen pro ně, ale i pro rodinné příslušníky (téměř 42 %). Po následné konzultaci s několika zaměstnanci bylo zjištěno, že nejen oni sami jezdí vlakem do práce, ale i například děti do škol a velmi to ušetří rodinnému rozpočtu. Velmi často využívají pak cestování vlakem i na rodinné výlety nebo i dovolené v zahraničí, potom co si zařídí FIP. Celkem 19,6 % zaměstnanců pak zvolilo jako nejúčinnější 30 dní dovolené. Naopak nejméně účinným

nástrojem z nabídky byly firemní meetingy. To mohlo být způsobeno současnou situací, kdy už rok žádná firemní akce nebyla. Díky současné době 14 zaměstnanců zvolilo i homeoffice, který dříve státní organizace využívala zřídka kdy. Zajímavým zjištěním bylo, že z 32 zaměstnanců (7 vrcholový management a 25 vedoucí pracovníci), jich 14 zvolilo jako nejúčinnější služební automobil. Služební automobil mohou někteří zaměstnanci využívat pro soukromé účely, samozřejmě s tím, že se jim sráží určitá částka ze mzdy.

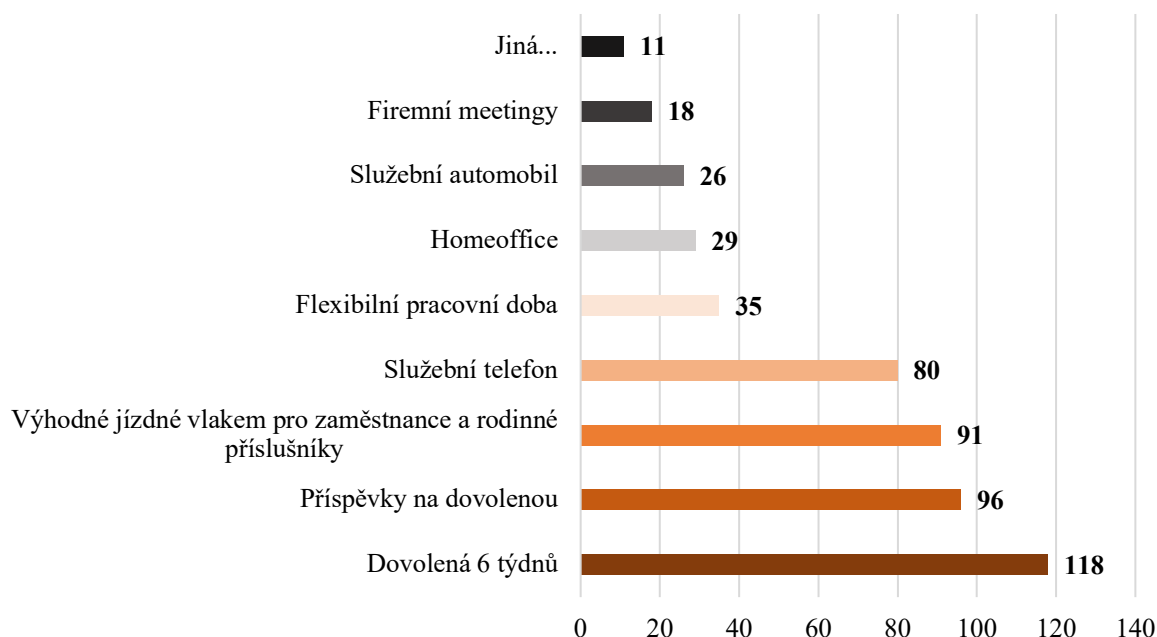


Obrázek 17: Nejúčinnější opatření na podporu WLB

Zdroj: vlastní zpracování

Na Obrázku 18 pak lze vidět, které nástroje zaměstnanci využívají velmi často. Zaměstnanci měli stejný výběr možností jako u předešlé otázky, ale měli zodpovědět až 3, dle nich nejčastěji využívané opatření na podporu WLB. Nejčastěji využívanými nástroji je dovolená 6 týdnů (118 zaměstnanců), příspěvky na dovolenou (96 zaměstnanců) a výhodné jízdné vlakem (91 zaměstnanců).

U této otázky zaměstnanci využili možnosti dopsat jiné opatření. Celkem 4 zaměstnanci uvedli jako jeden z nejvíce využívaných nástrojů zájezdy, které Správa Železnic pořádá. Další 4 využívají velmi často stravenky. Mezi jiné odpovědi se zařadily i finanční příspěvky a možnosti pronájmu rekreačních zařízení.



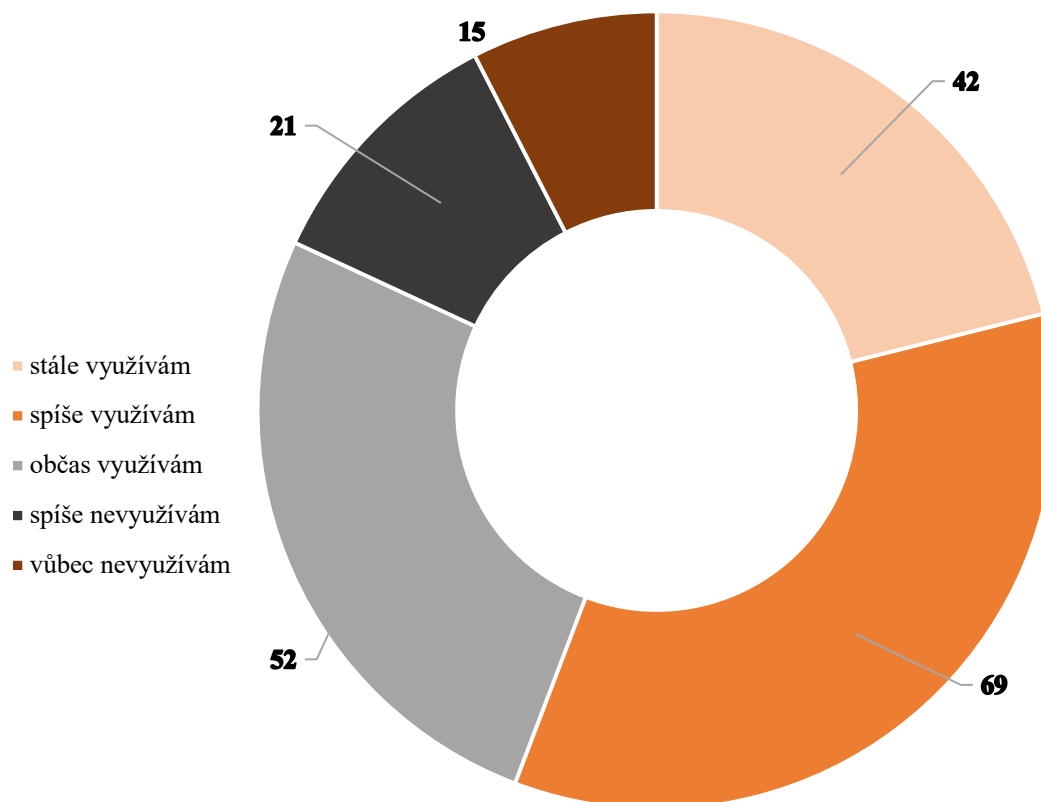
Obrázek 18: Nejčastěji využívané nástroje na podporu WLB

Zdroj: vlastní zpracování

VO 2: Využívají zaměstnanci státní organizace aktivně nástroje pro podporu WLB?

Další důležitou otázkou je, zda zaměstnanci nástroje na podporu rodinného a pracovního života vůbec využívají a jak často. Do dotazníkového šetření byla zahrnuta otázka, jak často využívají možnosti čerpání různých příspěvků z fondu FKPS. Jak již bylo výše řečeno, nejvíce nástrojů na podporu WLB je hrazeno právě z FKSP. Zaměstnanci měli vybrat na škále o 1 do 5, přičemž 1 znamená „stále využívám“ a 5 „vůbec nevyžívám“.

Obrázek 19 znázorňuje, že 42 zaměstnanců využívá čerpání z FKSP neustále, zatímco pouze 15 toho nevyžívá vůbec. Dle obrázku je také vidět, že více zaměstnanců využívá alespoň občas příspěvky z FKSP. Lze tedy říct, že téměř 82 % zaměstnanců CSS čerpá příspěvky z fondu kulturních a sociálních potřeb.



Obrázek 19: Využívání příspěvků z FKSP
Zdroj: vlastní zpracování

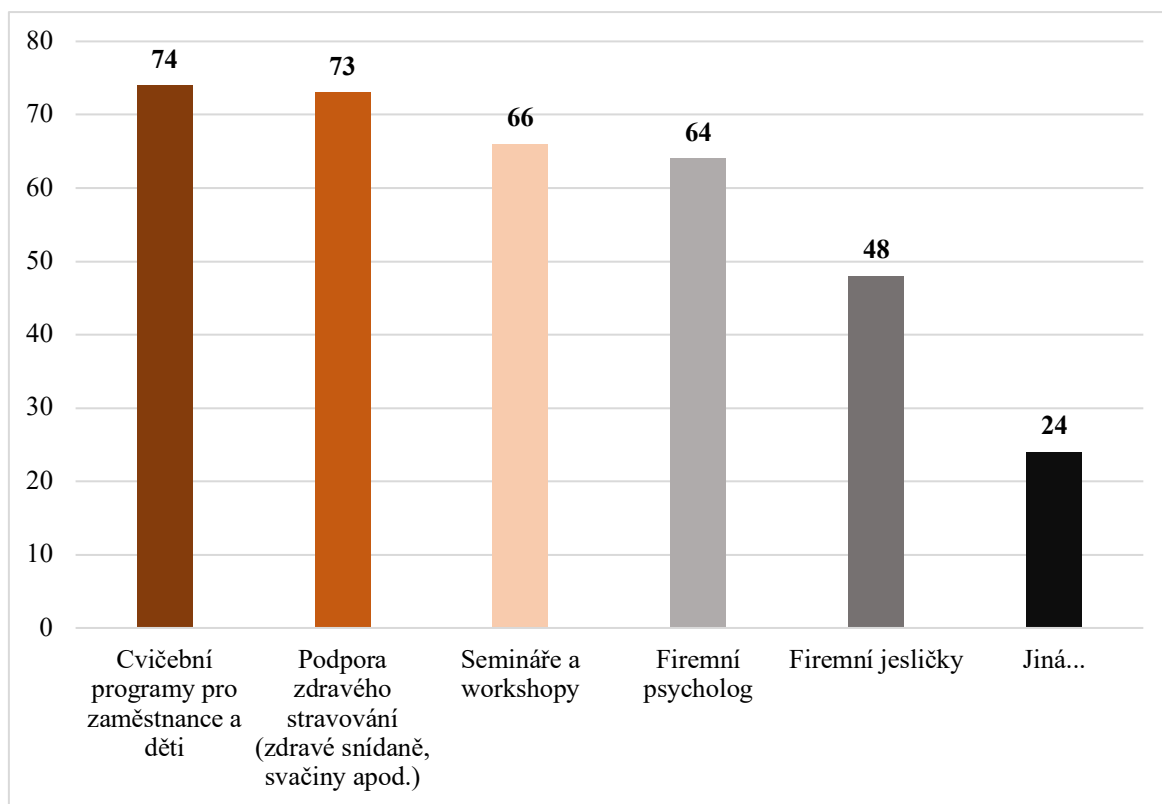
VO 3: Jaké opatření na podporu WLB by zaměstnanci nejvíce uvítali ve státní organizaci?

Aby bylo možné navrhnout vhodná opatření, která by pomohla zlepšit současnou situaci ve státní organizaci, bylo nutné zařadit tuto otázku do dotazníkového šetření. Dle předchozího rozhovoru s vedením, vybranými zaměstnanci a také dle odborné literatury, byly do šetření zařazeny tyto odpovědi (zároveň byla možnost vlastní odpovědi):

- firemní jesličky,
- firemní psycholog,
- semináře a workshopy,
- cvičební programy pro zaměstnance a děti,
- příspěvek při narození dítěte,
- podpora zdravého stravování.

Zajímavým zjištěním bylo, že nejvíce by zaměstnanci uvítali cvičební programy pro zaměstnance s dětmi (74 zaměstnanců) a podpora zdravého stravování (73 zaměstnanců).

Zároveň se mezi jinými odpověďmi nejčastěji objevila zmínka o závodním stravování. Ani jedna budova CSS nenabízí zaměstnancům závodní stravování v žádné formě. Je nutné podotknout, že celkem 5 zaměstnancům chybí firemní jídelna.



Obrázek 20: Nástroje na podporu WLB, které by zaměstnanci uvítali.

Zdroj: vlastní zpracování

Zaměstnanci by také stáli o semináře, workshopy a někteří respondenti zodpověděli, že by uvítali jazykové kurzy. Je vhodné podotknout, že Správa Železnic pořádá různé semináře a školení i jazykové kurzy. V současné době jich však je velmi málo.

Velký zájem projevili zaměstnanci i o firemního psychologa a jesličky. Mezi „jiné“ odpovědi zaměstnanců se zařadila také například posilovna, relaxační zóna nebo žádost o modernější technologie. V Tabulce 11 jsou všechny „jiné“ odpovědi vyčteny s četností výskytu. Celkový počet vlastních odpovědí je 24.

Tabulka 11: Nástroje na podporu WLB, které by zaměstnanci využili (jiné)

Odpověď	Četnost výskytu
Fitness centrum	2
Jazykové kurzy	4
Modernější technologie	2
Homeoffice	4
Relaxační zóna	2
Školkové	3
Sportovní akce	1
Závodní stravování	5
Restaurace	1

Zdroj: vlastní zpracování

7.5 Zhodnocení a doporučení

Pro tuto analýzu nebylo použito pouze dotazníkové šetření, autorka využila také popisné metody, rozhovory s vedením a ostatními zaměstnanci, ale také čerpala hodně z vlastní zkušenosti (autorka této diplomové práce je v CSS zaměstnaná jako personálně-mzdová specialistka). V této kapitole jsou shrnuty výsledky výzkumu a na základě zjištěných nedostatků jsou navržena opatření, která by mohla vést ke zlepšení stávající situace.

7.5.1 Zhodnocení výzkumných otázek

V této podkapitole jsou ve stručnosti shrnuty odpovědi na předem položené výzkumné otázky. Zároveň se zde nachází i odpovědi na hlavní výzkumné otázky.

HVO 1 – VO 1: Jaké je časové rozložení dne zaměstnanců?

Zaměstnanci Správy Železnic tráví nejvíce času v práci (průměrně 8,56 hodin), přičemž nejvíce tráví v práci zaměstnanec 11 hodin a nejméně 5. Spánkem tráví zaměstnanci 7,07 hodin průměrně a osobními záležitostmi 6,83. Nejméně stráví cestou do práce (průměrně 1,51 hodin). Dle odborné literatury by měl člověk optimálně strávit v práci pouze 25 % dne. Toto kritérium splňuje pouze 1,5 % zaměstnanců. Značná část zůstává v práci dlouho, a tak jim nezbývá dostatek času na rodinu a sebe. Bylo také zjištěno, že v práci tráví více času vrcholový management a vedoucí pracovníci, tak jak bylo predikováno.

HVO 1 – VO 2: Jak vnímají zaměstnanci státní organizace svou rovnováhu mezi svým rodinným a pracovním životem?

I přes zjištění, že zaměstnanci tráví více času v práci než s rodinou, lze výsledky této stěžejní, výzkumné otázky zhodnotit jako velmi pozitivní. Většina zaměstnanců CSS, téměř 39,7 % považuje svůj rodinný a pracovní život za vyrovnaný. Pouze 12,5 % ho považuje za nevyrovnaný. Zbýlých 47,3 % zvolili k dané otázce neutrální postoj.

HVO 1 – VO 3: Jaké jsou důsledky případné nerovnováhy mezi pracovním a rodinným životem zaměstnanců?

V případě, že zaměstnanci vnímají svůj život jako nevyrovnaný (12,5 % respondentů), projevují se důsledky této nerovnováhy nejčastěji únavou, konflikty na pracovišti a stresem.

HVO 1: Jaká je stávající rovnováha mezi pracovním a rodinným životem zaměstnanců státní organizace?

Lze konstatovat, že i přes neoptimální časové rozložení dne, vnímají zaměstnanci Správy Železnic (CSS) svůj rodinný a pracovní život jako vyrovnaný. Znamená to, že většina zaměstnanců je spokojena se svou stávající rovnováhou. Malá část zaměstnanců tvrdí, že považuje svůj život za nevyrovnaný. V otázce HVO 1 – VO 3 byly zkoumány důsledky případné nerovnováhy.

HVO 2 – VO 1: Jaké opatření na podporu WLB vnímají zaměstnanci státní organizace jako nejúčinnější?

Jako nejúčinnější opatření zvolili zaměstnanci Správy Železnic výhodné jízdné pro zaměstnance a rodinné příslušníky. Tuto možnost zvolilo téměř 42 % respondentů. Mezi nejčastěji využívané nástroje se pak zařadila dovolená 6 týdnů, příspěvky na dovolenou a znovu výhodné jízdné vlakem.

HVO 2 – VO 2: Využívají zaměstnanci státní organizace aktivně nástroje pro podporu WLB?

Ve výzkumu bylo zjištěno, že téměř 82 % využívá nástroje, ale jen občas. Ze základního souboru 42 respondentů využívá této možnosti neustále a pouze 15 z nich vůbec. Lze to přisoudit dobré komunikaci zaměstnavatele se zaměstnanci.

HVO 2 – VO 3: Jaké opatření na podporu WLB by zaměstnanci nejvíce uvítali ve státní organizaci?

Zaměstnanci by nejvíce uvítali firemní jesličky nebo pořádání různých forem cvičení. Mezi nápady respondentů lze zařadit také závodní stravování, prosbu o modernější technologie nebo více flexibilních pracovních úvazků. Zde lze uvést, že autorka práce nepovažuje prosbu o závodní stravování jako nedostatek podniku, protože všechny budovy CSS se nachází v centrech velikých měst a zaměstnanci dostávají příspěvky na stravování.

HVO 2: Jaká jsou opatření na podporu harmonizace rodinného a pracovního života dle zaměstnanců státní organizace?

Je možné konstatovat, že opatření na podporu harmonizace rodinného a pracovního života jsou velmi rozmanitá. Zaměstnanci jich aktivně využívají a za nejúčinnější považují výhodné jízdné pro zaměstnance a rodinné příslušníky, díky úspoře peněz. Flexibilní druhy práce považují také za velmi důležitý nástroj. Škálu nástrojů, sloužících k podpoře WLB zaměstnanců lze hodnotit velmi pozitivně.

7.5.2 Doporučení pro zlepšení konceptu WLB

Během psaní celé diplomové práce byly zjišťovány nedostatky, a tak v této kapitole budou navržena různá doporučení pro zlepšení. Mezi autorkou navrhovaná doporučení patří především:

- **odlišný přístup ke generacím X, Y, Z,**
- **zaměření na zdravý životní styl,**
- **rozšíření možnosti home-office,**
- **určitá modernizace technologií a zavedených postupů.**

Je možné říci, že základním nedostatkem je stejný přístup ke všem generacím. Bylo by vhodné, kdyby podnik respektoval odlišné postoje k práci různých generací. Postupy, které vyhovují generaci X, už ale nevyhovují generacím Y a Z. Mladší generace upřednostňují více práce z domova, virtuální kancelář nebo například video konference. Dle názoru autorky by bylo velmi účinné přistupovat ke každému zaměstnanci individuálně. Bylo by účinné přizpůsobovat nabídku nástrojů pro podporu rodinného a pracovního života dle aktuálního složení zaměstnanců. Dalším návrhem, souvisejícím s tímto doporučením, je také věková diverzita na pracovišti. Mezigenerační spolupráce

dle názoru autorky přináší výhody všem stranám. Mladší pracovníci mohou nabýt zkušenosti z oboru od straších, zatímco starší generace mohou čerpat znalosti v oblastech, které jsou bližší generaci X a Z (jako například oblast moderních technologií).

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že současným trendem je zdravý životní styl, a proto by se měla organizace, v rámci pořádání akcí, zaměřit na něj. Správa Železnic se zaměřuje na sport a kulturu, ale bylo by dobré, kdyby se společnost ještě více zaměřovala na zdraví zaměstnanců. Příkladem mohou být příspěvky na zdravé stravování na pracovišti nebo různé cvičební programy. Podporou zdraví by mohl být právě i firemní psycholog nebo různé relaxační a protistresové workshopy.

Velmi často souvisí s nerovnováhou doba strávená v práci a doba, kterou zaměstnanec cestuje do práce a z práce. Pro některé zaměstnance se jedná o více než 3 hodiny na cestě. Tuto nerovnováhu lze řešit právě pomocí práce z domova. Zde je nutné podotknout, že před pandemií COVID 19 nebyl ve Správě Železnic home-office příliš častým. Lze říci, že byl poskytován pouze ve výjimečných případech. Díky současné situaci bylo spoustě zaměstnancům přidělen přístup VPN a připojení z domova. Zaměstnancům, kteří neměli doma notebook nebo PC, byly předěleny služební notebooky. Doporučením pro státní organizaci tedy především je, aby možnost práce z domova ponechali i nadále. Zaměstnanci starších generací se již přizpůsobili a práce z domova jim také vyhovuje. Je zde nutné podotknout, že práce na pracovišti je ale také velmi důležitá. Další možností, jak vylepšit stávající nerovnováhu, mohou být alternativní formy práce na odděleních.

Správa Železnic se snaží mít své vybavení v pořádku a funkční. V některých případech se ale jedná o starší technologie a bylo by dobré je nahradit. Autorka si je vědoma, že se jedná o finančně náročnou změnu. Dalším doporučením je však obměna zavedených postupů, které nemusí vždy vyhovovat všem zaměstnancům. Toto doporučení souvisí s prvně uvedeným nedostatkem, který říkal, že by bylo vhodné rozlišovat potřeby generací X, Y, Z.

7.5.3 Ekonomické zhodnocení navrhovaných doporučení

V této kapitole budou výše navrhnutá doporučení podrobena finanční a také časové náročnosti. Zde je nutné podotknout, že při každé investici je potřeba vyhlásit výběrové řízení. Tyto náklady jsou tedy pouhým, možným odhadem.

1) Každá z **generací** je velmi odlišná, je tedy nutné, aby podnik (manažeři, personalisté) upravil postupy při řízení lidských zdrojů, a to právě na základě potřeb a

znalostí různých generací. Doporučením je především pro manažery a personalisty zajistit určitý kurz, který by jim mohl napomoci pochopit myšlení zaměstnanců napříč generacemi.

Z aktuální nabídky byly vybrány tři kurzy, které by dle autorky této práce byly nejúčinnější. V současné době probíhají všechny kurzy pouze online nebo jejich termín není předem znám. Mezi tři nejzajímavější kurzy pro manažery patří:

- „**Jak vést tým napříč generacemi**“ – Palatinum a Palatinum Campus.
- „**Jak vést generace Y a Z**“ – MotivP.
- „**Mentoring bez mentorování jako efektivní způsob propojování generací**“ – TCC: školení na dlani.

První kurz od společnosti Palatinum a Palatinum Campus si klade za cíl, aby TOP manažeři získaly nadhled jak popsat silné a slabé stránky různých generací. Účastník kurzu by měl umět lépe komunikovat prostřednictvím motivace jednotlivých generací a měl by získat schopnost je efektivně vést. Online kurz trvá 4 hodiny a pro jednoho pracovníka stojí **5 000 Kč**. (Palatinum, 2021)

Kurz „Jak vést generace Y a Z“ od společnosti MotivP je vhodný pro vedoucí pracovníky firmy. Kurz slibuje, že účastníka naučí vést generace Y a Z a reagovat na jejich specifické požadavky. Manažeři by měli tak být schopni zástupce těchto generací správně motivovat a delegovat. Doba kurzu je 7 hodin a pro jednoho pracovníka stojí **5 900 Kč**. (MotivP, 2020)

Společnost TCC v současnosti nabízí online kurz „Mentoring bez mentorování jako efektivní způsob propojování generací“. Tento kurz je doporučen pro TOP manažery, manažery a personalisty. Týká se především mentoringu a benefitů z něho plynoucích. Kurz pojednává o tom, jak díky mentoringu lze propojit různé generace, které mají odlišné postoje, názory a znalosti. Cena tohoto kurzu je **4 800 Kč** a trvá 4 hodiny a obvykle se koná v Praze. (TCC, 2020)

Velmi důležité je, aby vrcholový pracovník, který by případně absolvoval jeden z těchto kurzů, předával tyto informace dál. Nejen dle názoru autorky je nutné, aby i samotní řadoví zaměstnanci byli seznámeni s touto problematikou. Školení v upravené verzi by mohl provést školený specialista přes IS Teams.

Průměrný náklad na kurz, který by pomohl řídicím pracovníkům lépe vést zástupce generací X, Y a Z činí **5 233 Kč/zaměstnanec**.

2) Dalším doporučením je **podpora zdravého životního stylu**. Jedním z návrhů bylo zdravé jídlo k dispozici na pracovišti. V České republice existuje několik firem specializujících se na dodávání zdravých pokrmů do firem. Mezi nejznámější patří:

- Snídaně do firem.
- Frumos: ovoce do kanceláře.
- Ovoce do práce.
- FreshFruit.

Zde je nutné podotknout, že každá společnost vytváří cenovou nabídku individuálně na míru odběrateli. Firma FreshFruit například dodává ovocné nápoje na pracoviště v bedýnkách po 17 kusech. Tato bedýnka stojí 445 Kč. Náklad na jednoho zaměstnance činí **26 Kč/den**. Lze ale předpokládat, že by nabídka byla upravena při pravidelném oděru velkého množství. Existuje také možnost zavedení „zdravých dnů“. Znamenalo by to, že pouze v určité dny by bylo do firmy dovezeno ovoce nebo jiné zdravé potraviny. Za předpokladu, že by „zdravé dny“ byly pořádány jednou týdně činil by roční náklad na jednoho zaměstnance **1 352 Kč**.

Dalším návrhem, jak podpořit zdravý životní styl je cvičení. V současnosti existuje spousta nabídek cvičení pro zaměstnance na pracovišti. Především se jedná o jógu nebo různá relaxační cvičení. Náklady na 1 lekci týdně činí **1 700 Kč/hodina** při spoluúčasti zaměstnance 50 Kč. Této lekce se může zúčastnit pouze 20 zaměstnanců. Na jednoho zaměstnance činí tento náklad **85 Kč/týden**. Zajímavým projektem pro firmy je „FITBREAK“ od firmy Fitgee. Jedná se o krátké 15ti minutové cvičení, které probíhá přes IS Teams v pravidelných intervalech. Je vhodná pro zaměstnance se sedavým zaměstnáním. (Fitgee, 2021)

Celkové roční náklady na zdravý životní styl na jednoho zaměstnance by činily **5 772 Kč**.

3) Třetím, nejdůležitějším doporučením je **možnost home-office**. Nejdůležitějšími položkami jsou:

- náklady, které vzniknou zaměstnanci a zaměstnavatel je povinen mu je uhradit,

- technologie, které je zaměstnavatel povinen zaměstnanci poskytnout k výkonu práce,
- základní školení pro vedoucí pracovníky, jak vést zaměstnance na home-office.

Existují dva způsoby, jak nahradit zaměstnanci náklady, vzniklé prací z domova. Prvním je úhrada dle skutečných výdajů a druhým je určitý měsíční paušál. V tabulce 12 lze vidět průměrné náklady na home-office na jednoho pracovníka. Za měsíc stojí zaměstnance práce z domova **1 374 Kč/měsíc**. Přičemž nejvyšší částka je za internet.

Tabulka 12: Náklady zaměstnance na Home-office

Home Office	Náklady na den	Náklady na měsíc (21 pracovních dní)
Elektřina - notebook	1,5 Kč	32,0 Kč
Teplo/klimatizace	18,3 Kč	383,6 Kč
Toaletní papír plus hygiena	0,8 Kč	16,0 Kč
Voda - pitný režim	0,0 Kč	0,4 Kč
Voda na hygienu	0,4 Kč	7,8 Kč
Notýsek/papíry	0,9 Kč	18,0 Kč
Internet	42,9 Kč	900,0 Kč
Spotřeba routeru a modemu	0,8 Kč	16,0 Kč
	65,4 Kč	1 373,8 Kč

Zdroj: (Kovanda, 2021)

V současné době pracuje většina zaměstnanců na svém vlastním zařízení. Kdyby však Správa Železnic zavedla tento způsob práce na stálo, bylo by nutné každému zaměstnanci potřebný hardware opatřit. Průměrná cena kancelářských notebooků, včetně příslušenství, činí v roce 2021 **12 433 Kč**. Tato cena byla vypočítána z pěti, v současnosti nejprodávanějších kancelářských notebooků. Pro výpočet byl použit portál Heureka.

V současné době trh naplnily nabídky kurzů, které pomáhají vést tým na home-office. Společnost SeduoCZ nabízí firmám kurz „Home office a vedení týmu na dálku: praktické tipy pro manažery“. Tento kurz je organizován prostřednictvím online videí, které trvají 1 hodinu a stojí **1 790 Kč**. (SeduoCZ, 2021)

4) Určení nákladů na poslední doporučení je velmi složité, protože autorka této práce není schopna odhadnout, jaké množství **technologií** je třeba modernizovat. Prvním krokem by bylo potřeba zjistit technický stav a stáří všech zařízení kanceláří. Poté by bylo možné na základě analýzy tyto náklady odhadnout. Dále je nutné vypsát výběrové řízení a na základě různých faktorů vybrat nejlepšího dodavatele. Dalším krokem je identifikace daného stroje (zápis o převzetí stroje, kontrola štítkových údajů...) a technická prohlídka stroje (funkčnost, vzhled a deformace...).

Nedílným krokem je ocenění dané investice. Oceňování technologií by se mělo provádět dle následujícího postupu:

- stanovení výchozí ceny stroje (cena, za kterou by bylo možné pořídit stejný stroj k datu ocenění),
- stanovení výchozí technické hodnoty stroje (stanovení zbývajících životnosti stroje – nový stroj 100 %),
- stanovení základní amortizace (obvyklá ztráta hodnoty stroje v závislosti na stáří),
- stanovení srážek a přírážek na základě technické prohlídky,
- stanovení aktuální technické hodnoty stroje (zbytková technická životnost technologie po zohlednění srážek a přírážek.
- stanovení časové ceny stroje (cena, za kterou je možné danou technologii pořídit k určitému datu se zahrnutím vlivu konkrétního opotřebení). (Makovec, 2006)

V Tabulce 13 jsou přehledně shrnuty náklady na konkrétní navrhovaná doporučení.

Tabulka 13: Finanční zhodnocení navrhovaných doporučení

	Náklad na zaměstnance	Poznámky
Odlišný přístup ke generacím X, Y, Z	5 233 Kč	Jednorázově
Zdravý životní styl	5 772 Kč	Ročně
Náklady na home-office	1 374 Kč	Měsíčně
Notebook pro práci z domova	12 433 Kč	Jednorázově
Kurz pro vedoucí týmu na home-office	1 790 Kč	Jednorázově

Zdroj: vlastní zpracování

Závěr

Rovnováha rodinného a pracovního života je velmi důležitá v životě každého člověka. Je tedy velmi nutné, aby tomuto konceptu věnovali velkou pozornost nejen zaměstnanci, ale i zaměstnavatelé. Ve většině případů totiž platí rovnice, která říká, že když je zaměstnanec spokojený, odvádí lepší práci a tím pádem je spokojený i zaměstnavatel. Státní organizace Správa Železnic se řadí mezi nejvýznamnější zaměstnavatele v České republice a velmi dbá o její společenskou odpovědnost. V rámci této oblasti se nejen stará o to, jak působí na své okolí, ale také pečuje o zdraví a spokojenost svých zaměstnanců. Zde je nutné podotknout, že státní organizace nemá žádný program, který by se zabýval konkrétně konceptem WLB.

Cílem této diplomové práce bylo na základě work-life balance ve vybraném subjektu navrhnout opatření, která by mohla vést ke zlepšení stávající situace. V úvodu byly zvoleny i cíle dílčí, které napomohly k naplnění hlavního cíle.

Prvním dílčím cílem byla charakteristika subjektu a následné posouzení jeho opatření pro podporu rodinného a pracovního života. Tento dílčí cíl byl splněn, informace autorka získala především z vnitřních předpisů Správy Železnic a jejich webových stránek. Po analýze současných opatření lze tyto nástroje rozdělit do pěti skupin (flexibilní formy práce, péče o zdraví, finanční podpora, hmotné nástroje a podpora zaměstnanců a jejich rodin).

Druhým dílčím cílem byla analýza nákladů vynaložených na WLB státní organizací. V tomto případě se práce zaměřila především na osobní náklady, které se skládají z mezd, pojištění, příspěvků na stravování, na penzijní a životní pojištění apod. Pro vyčíslení nákladů byla použita Výroční zpráva Správy Železnic. Také zde byl rozebrán fond FKSP, jeho tvorba, možnosti čerpání a uvedení možných nákladů na nástroje, které slouží k podpoře WLB.

Posledním dílčím cílem byla analýza aktuální rovnováhy rodinného a pracovního života zaměstnanců Správy Železnic a diagnostika postoje k současným opatřením na podporu WLB. Tento cíl byl naplněn především díky dotazníkovému šetření, do kterého bylo zapojeno 199 zaměstnanců CSS. Informace byly také získávány díky rozhovorům s vedením a ostatními zaměstnanci. Tato diplomová práce má celkem 7 částí. V prvních třech byla rozebrána teoretická východiska, která byla nutná znát pro zpracování praktické části. Zprvu se práce zabývala konceptem společenské odpovědnosti firem, která s WLB

úzcze souvisí. V dalších kapitolách byla zmapována problematika harmonizace rodinného a pracovního života. Byl zde řešen pojem WLB, problematika konfliktu rolí nebo WLB napříč generacemi. Ve čtvrté kapitole se práce věnovala samotné Správě Železnic a byl zde rozebrán i její koncept společenské odpovědnosti firem.

Další kapitola se již zabývala analýzou současných opatření pro podporu harmonizace rodinného a pracovního života zaměstnanců. Všechna opatření byla rozřazena do skupin a konkrétně popsána. Kapitola 6 se věnovala analýze nákladů Správy Železnic na WLB. Poslední, stěžejní kapitola se zabývala výzkumem, kde byly zodpovězeny všechny výzkumné otázky a v rámci této kapitoly byla i navržena doporučení, které pomohou zmírnit nedostatky v oblasti WLB.

Mezi nejdůležitější doporučení, která autorka navrhla, patří mít odlišný přístup ke generacím X, Y, Z, zaměřit se na zdravý životní styl, rozšířit možnosti home-office a ostatních flexibilních druhů práce. Dalším doporučením je také určitá modernizace technologií a zavedených postupů v podniku. V poslední části výzkumu bylo zpracováno ekonomické zhodnocení navrhovaných doporučení.

V případě prvního navrhovaného opatření bylo především personalistům a manažerům doporučeno absolvovat kurz, který by napomohl více pochopit potřeby a znalosti různých generací. Průměrná cena takového kurzu pro jednoho zaměstnance je 5 233 Kč. Odhadované náklady na zdravý životní styl na jednoho zaměstnance jsou 5 772 Kč za rok. V případě možnosti home-office zaměstnavatel musí uhradit náklady, které vznikají zaměstnanci při práci z domova. Tyto náklady činí cca 1 374 Kč. Nedílnou součástí práce z domova je firemní notebook, který musí zaměstnavatel na své vlastní náklady zaměstnanci zajistit (průměrná cena kancelářských notebooků je 12 433 Kč). Zde je nutné podotknout, že výše těchto nákladů nemusí být skutečná. Je předpokladem, že v případě odběru velkého množství kusů bude cena nižší. Vše také záleží na vypsání výběrovém řízení. Určení nákladů na poslední doporučení je velmi složité, protože autorka této práce není schopna odhadnout, jaké množství technologií je třeba modernizovat. Nejprve by bylo potřeba zjistit technický stav a stáří všech zařízení. Dále by muselo být vypsáno výběrové řízení a na základě různých faktorů by následoval výběr nejlepšího dodavatele. Nedílným krokem je i ocenění dané investice.

Autorka věří, že výsledky této diplomové práce budou pro vybranou společnost prospěšné.

Zdroje

BALTES, Boris, 2009. Work-Life Balance: The Roles of Work-Family Conflict and Work-Family Facilitation. *UNCORRECTEDPROOF* [online]. 2009, **2009**(3), 1 [cit. 2021-02-09]. Dostupné z: doi:10.1093/oxfordhb/9780195335446.013.0016

BERG, Monika van den, 2020. *Jak se vzájemně chápat: generace X, Y, Z*. I. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2139-2.

Bezpečná železnice, 2019. *Správa železnic* [online]. ČR: SŽ, 2019 [cit. 2021-01-24]. Dostupné z: <https://www.spravazeleznic.cz/o-nas/bezpecna-zeleznice>.

BOHÁČOVÁ, Kateřina, Lucie SUCHOCHLEBOVÁ RYNTOVÁ a Markéta TICHÁ, [2012]. *Lidé jsou to nejcennější, co máte: prorodinná opatření ve firmách*. Praha: APERIO - Společnost pro zdravé rodičovství. ISBN 978-80-904301-1-2.

Centrum sdílených služeb, 2020. *SPRÁVA ŽELEZNIC* [online]. ČR: SŽ, 2020 [cit. 2020-12-18]. Dostupné z: <https://www.spravazeleznic.cz/css/organizacni-struktura>.

ČERNOHLÁVKOVÁ, Lucie, 2019. Při práci legraci. *Forbes*. **2019**(II.), 1. [cit. 2020-12-18]. Dostupné z: <http://generace.forbes.cz/pri-praci-legraci/>

DAHLSTRUD, Alexander. 2008. *How Corporate Social Responsibility is Defined: A of 37 Definitions*, Corporate Social Responsibility and Environmental Management. [online]. [cit. 2020-11-5]. Dostupné z: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/csr.132>

Endered [online], 2018. Praha: Endered [cit. 2021-02-22]. Dostupné z: <https://www.edenred.cz/clanky/nejoblibenejsi-zamestnanecke-benefity>

Fitgee [online], 2021. ČR: Fitgee [cit. 2021-04-17]. Dostupné z: <https://www.fitgee.cz/fitbreak/>

FLODROVÁ, Tereza, 2011. *Generace Y – jiná cílová skupina*. *Strategie*. **2011**(říjen), 1.

Fond kulturních a sociálních potřeb Správy železnic, 2020. In: Praha: SŽ, ročník 2020, 47016/2019-SŽDC-GR-O10. Dostupné také z: <https://www.fvc.cz/prilohy/zasady-hospodareni-s-c-fksp-2020-ve-zneni-lzmeny-final.pdf>

FreshFruit: bedýnky [online], 2020. ČR: FreshFruit [cit. 2021-04-17]. Dostupné z: https://www.freshbedynky.cz/?gclid=CjwKCAjwjuqDBhAGEiwAdX2cj7LMZGls8tiYFTVTcrG7jI08tttBQbrLXNdaPsrU97ZUK7oJPiZ0XxoCfagQAvD_BwE

FRIED, Jason a David Heinemeier HANSSON, 2014. *Práce na dálku: zn.: Kancelář zbytečná*. V Brně: Jan Melvil. Žádná velká věda. ISBN 978-80-87270-99-8.

GILLERNOVÁ, Ilona, Vladimír KEBZA a Milan RYMEŠ, 2011. *Psychologické aspekty změn v české společnosti: člověk na přelomu tisíciletí*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2798-1.

GOKHROO, Neelima a Bhawani Shankar SHARMA, 2019. *WORK LIFE BALANCE OF EMPLOYEES: THEORETICAL CONCEPTUAL FRAMEWORK* [online]. Modern Management [cit. 2021-02-05]. ISSN 2581-9925. Dostupné z: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4079063/>

HEATHFIELD, Susan M. 2014. Advantages and Disadvantages of Flexible Work
HERZ, Václav, 2018. JAKÉ JSOU PODMÍNKY PŘI ZKRÁCENÉM ÚVAZKU? MÁTE NÁROK I NA DOVOLENOU. *EURO* [online]. ČR, 26. 7. 2018, 1 [cit. 2021-02-16]. Dostupné z: <https://www.euro.cz/byznys/castecny-zkraceny-uvazek-plat-dovolena-pojisteni-1414843>

HÖHNE, Sylva, 2006. *Harmonizace rodiny a zaměstnání - současné možnosti a jejich reflexe u mladé rodičovské generace*. Praha: VÚPSV. ISBN 80-870-0738-7.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ, 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-430-1.

Informace o platnosti a používání služebních dokladů, 2018. In: Praha: OSŽD, ročník 2018, 4870/2017-O10.

Interní sdělení: Školení pořádaná odborem personálním v oblasti personálně-mzdové, 2021. Praha.

ISBN 978-80-254-8038-0.

JANDOUREK, Jan, 2007. *Sociologický slovník*. Vyd. 2. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-269-0.

Jízdenky, 2019. *Spoje a cesty* [online]. ČR, 2019 [cit. 2020-12-20]. Dostupné z: <http://www.spojeacesty.cz/jizdenky.htm>

KAŠPAROVÁ, Klára a Vilém KUNZ, 2013. Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4480-3.

KOCIANOVÁ, Renata, 2012. Personální řízení: východiska a vývoj. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.

KOLEKTIV AUTORŮ, 2005. Napříč společenskou odpovědností firem. I. Kladno: AISIS. ISBN 80-239-6111-X.

KOTÍKOVÁ, Jaromíra, Miriam KOTRUSOVÁ a Helena VYCHOVÁ, 2013. *Flexibilní formy práce ve vybraných zemích EU*. Praha: VÚPSV. ISBN 978-80-7416-131-5.

KOTÍKOVÁ, Jaromíra, Renáta KYZLINKOVÁ, Jana VÁŇOVÁ, Soňa VEVERKOVÁ a Helena VYCHOVÁ, 2019. *Flexibilní formy práce - sdílené pracovní místo v ČR a vybraných evropských zemích*. Praha: VÚPSV. ISBN 978-80-7416-348-7.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. *Marketing management*. [4. vyd.]. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-.

KOVANDA, Lukáš, 2021. Home office stojí pracujícího Čecha průměrně skoro 1400 korun měsíčně. Na dojíždění ušetří jen část pracovníků. *KurzyCZ* [online]. ČR: KURZYCZ, 09.03.2021 [cit. 2021-04-17]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/582865-home-office-stoji-pracujiciho-cecha-prumerne-skoro-1400-korun-mesicne-na-dojizdeni-usetri-jen-cast/>

KUNZ, Vilém, 2012. *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3983-0.

KUTLAK, Jiri, 2018. DIFFERENT GENERATIONS IN THE LABOR MARKET: IMPLICATIONS FOR THE WORKPLACE: THE CASE OF THE CZECH REPUBLIC. I. Budapest: University of West Bohemia. ISBN 978-80-87927-57-1.

LIPPINCOTT, Williams, 1998. Understanding Generation X Employees. *The Journal of Nursing Administration*: [online]. 1998, **13**(28), 7 [cit. 2021-02-10]. Dostupné z:

https://journals.lww.com/jonajournal/Abstract/1998/12000/Understanding_Generation_X_Employees.12.aspx

Macháček, Ivan. 2013. *Zaměstnanecké benefity a daně, 3. aktualizované a rozšířené vydání*. Praha : Wolters Kluwer, 2013. str. 196. ISBN 978-80-7478-000-4

MAKOVEC JAROMÍR: *Oceňování strojů a výrobních zařízení, druhé aktualizované vydání*, Nakladatelství Oeconomica, Praha 2006, ISBN 978-80-245-1737-7.

Marketing charts: Who's Spending Their Money? Some Surprising Answers., 2019. *Marketing charts* [online]. USA, 2019 [cit. 2021-02-11]. Dostupné z: <https://www.marketingcharts.com/customer-centric/spending-trends-107347>

MESSENGER, Jon C. a Lutz GSCHWIND. Three generations of Telework: New ICTs and the (R)evolution from Home Office to Virtual Office. *New Technology, Work, and Employment*; Oxford. 2016, 31(3), 195–208. ISSN 0268107

MotivP [online], 2020. ČR: MotivP [cit. 2021-04-17]. Dostupné z: <https://www.motivp.com/shop/video/Jak-vest-generaci-Y-a-Z>

Palatinum: More than sales [online], 2021. ČR: Palatinum [cit. 2021-04-17]. Dostupné z: <https://eshop.palatinum-campus.cz/?product=jak-vest-tym-napric-generacemi>

PAVLÍK, Marek a Martin BĚLČÍK, 2010. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál*. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3157-5.

Podniková kolektivní smlouva, 2020. In: Praha: SŽ, ročník 2020, 52 023/2019-SŽDC-GR-O10.

Pokyn generálního ředitele ke změně organizační struktury, Správy železnic, státní organizace, 2020. In: Praha: SŽ, ročník 2020, SŽ P0-07/2020-GR.

Porodné: Co je porodné?, 2021. *Mesec* [online]. ČR: mesec [cit. 2021-02-12]. Dostupné z: <https://www.mesec.cz/socialni-davky/statni-socialni-podpora/porodne/>

Pracovní právo: Work-life balance, 2020. 2020. Praha.

Právní prostor [online], 2020. ČR: Právní prostor [cit. 2021-02-17]. Dostupné z: <https://www.pravniprostor.cz/clanky/pracovni-pravo/home-office-nejen-v-dobe-koronavirove-jak-ho-spravne-nastavit>

PROČ EVROPANÉ PŘECHÁZEJÍ NA ČÁSTEČNÉ ÚVAZKY?, 2018. *Český statistický úřad* [online]. ČR: čsú [cit. 2021-02-16]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/stoletistatistiky/proc-evropane-prechazeji-na-castecne-uvazky>

PROCHÁZKA, Leoš, náměstek pro obchod a ekonomiku, CSS, Správa železnic, s. o. [ústní sdělení]. Hradec Králové, 25. 10. 2020.

Předpisy, 2018. *Provozování dráhy* [online]. ČR, 2018 [cit. 2020-12-17]. Dostupné z: <https://provoz.spravazeleznice.cz/portal/ViewArticle.aspx?oid=136>

Rámcové zásady FKSP pro rok 2020, 2019. In: PRAHA: SŽDC, ročník 2019, 47015/2019-SŽDC-GR-010.

Rekreace, sport a volný čas: Katalog rekreačních zařízení OSŽ, 2019. *Odborový svaz železničářů* [online]. Praha: OSŽ, 2019 [cit. 2021-01-23]. Dostupné z: <https://www.osz.org/index.php/katalog-rekreacnich-zarizeni-osz>.

SeduoCZ: Home office a vedení týmu na dálku: praktické tipy pro manažery, 2021. *SeduoCZ* [online]. ČR: SeduoCZ, 2021 [cit. 2021-04-17]. Dostupné z: <https://www.seduo.cz/home-office-a-vedeni-tymu-na-dalku-prakticke-tipy-pro-manazery>

Schedules? In: *Human Resources.about.com* [online]. [cit. 2021-02-10]. Dostupné z: SILLAMY, Norbert, 2001. *Psychologický slovník*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 80-244-0249-1.

SLADEK, Sarah, 2018. *The first generation of the 21st Century has arrived!*. I. XYZUniversity.

slad'ování osobního a pracovního života: WLB. Ústí nad Labem: Centrum komunitní práce.

Směrnice SŽDC č. 29: Pro poskytování příspěvku zaměstnavatele na penzijní připojištění a doplňkové spoření zaměstnanců státní organizace Správa železniční dopravní cesty, 2013. In: Praha: SŽDC, ročník 2013, 3064/2013-PERS.

Směrnice SŽDC č. 37: Pořizování a používání telekomunikační techniky a mobilních telefonů, 2016. In: Praha: SŽDC, ročník 2016, S 49650/2015-SŽDC-O22.

Směrnice SŽDC č. 39: Pro poskytování příspěvku zaměstnavatele na životní pojištění zaměstnanců státní organizace Správa železniční dopravní cesty, 2013. In: Praha: SŽDC, ročník 2013, 3063/2013-PERS.

SOKAČOVÁ, Linda, KOLÁŘOVÁ, Jitka. 2010. *Slabikář inovativních nástrojů pro SPRÁVA ŽELEZNIC*, státní organizace, 2020. *Výroční zpráva 2019* [online]. 2020. Praha: SŽ [cit. 2020-12-17]. Dostupné z: <https://www.spravazeleznice.cz/documents/50004227/50168475/Výroční%C3%AD+zpráva+2019/180e7bcd-85ce-43d0-8d12-92866091ca87>

Správa železnic: Výroční zpráva 2019 Praha: Správa železnic, 2020. Dostupné také z: <https://www.spravazeleznice.cz/documents/50004227/50168475/Výroční%C3%AD+zpráva+2019/180e7bcd-85ce-43d0-8d12-92866091ca87>.

STEINEROVÁ, Magdaléna, 2008. Koncept CSR v praxi: průvodce odpovědným podnikáním [online]. I. Praha: EQUAL [cit. 2021-01-28]. Dostupné z: <https://docplayer.cz/1143256-Koncept-csr-v-praxi-pruvodce-odpovednym-podnikanim.html>

Střet generací v ČR a jejich charakteristika, 2014. AKSEN [online]. ČR: AKSEN, 2014 [cit. 2021-02-10]. Dostupné z: <http://www.aksen.cz/clanek/stret-generaci-v-cr-jejich-charakteristika>.

TARIF: jízdného a přepravného pro přepravu zaměstnanců akciové společnosti České dráhy, zaměstnanců státní organizace Správa železniční dopravní cesty, zaměstnanců Ministerstva dopravy a Drážního úřadu, podílejících se na zabezpečování a provozování drážní dopravy, 2019. In: . Praha, ročník 2019, 24 631/1993-0120.

TCC: školení na dlani [online], 2020. ČR: TCC [cit. 2021-04-17]. Dostupné z: <https://skoleninadlani.cz/prehled-vsech-kurzu/>

TETŘEVOVÁ, Liběna, 2017. Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0285-3.

Tiskové prohlášení: Ze Správy železniční dopravní cesty je od 1. ledna 2020 Správa železnic, 2020. *SPRÁVA ŽELEZNIC* [online]. Praha: SŽ, 7. ledna 2020 [cit. 2020-12-17]. Dostupné z:

<https://www.spravazeleznic.cz/documents/50004227/84337901/tisková+zpráva+ke+stažení%C3%AD/fc9115b6-be10-437e-a53f-dbfd78aa889>

UNICEF, 2020. FAMILY-FRIENDLY POLICIES: HANDBOOK FOR BUSINESS [online]. I. USA: Unicef [cit. 2021-02-05]. Dostupné z: <https://www.unicef.org/eap/media/5901/file/Family-Friendly%20Policies:%20Handbook%20for%20Business.pdf>

VEN, A.A.G. van de, 2011. How generations balance work and private life: A study of different generations and their perceived ability to experience a work-life balance and the impact of support and work-life practices in a multinational organization. Tilburg. Master Thesis Human Resource Studies. Univeristy of Tilburg.

Vše o Správě železnic, 2019. *SPRÁVA ŽELEZNIC* [online]. Česká Republika, 2019 [cit. 2020-12-17]. Dostupné z: <https://www.spravazeleznic.cz/o-nas/vse-o-sprave-zeleznic>

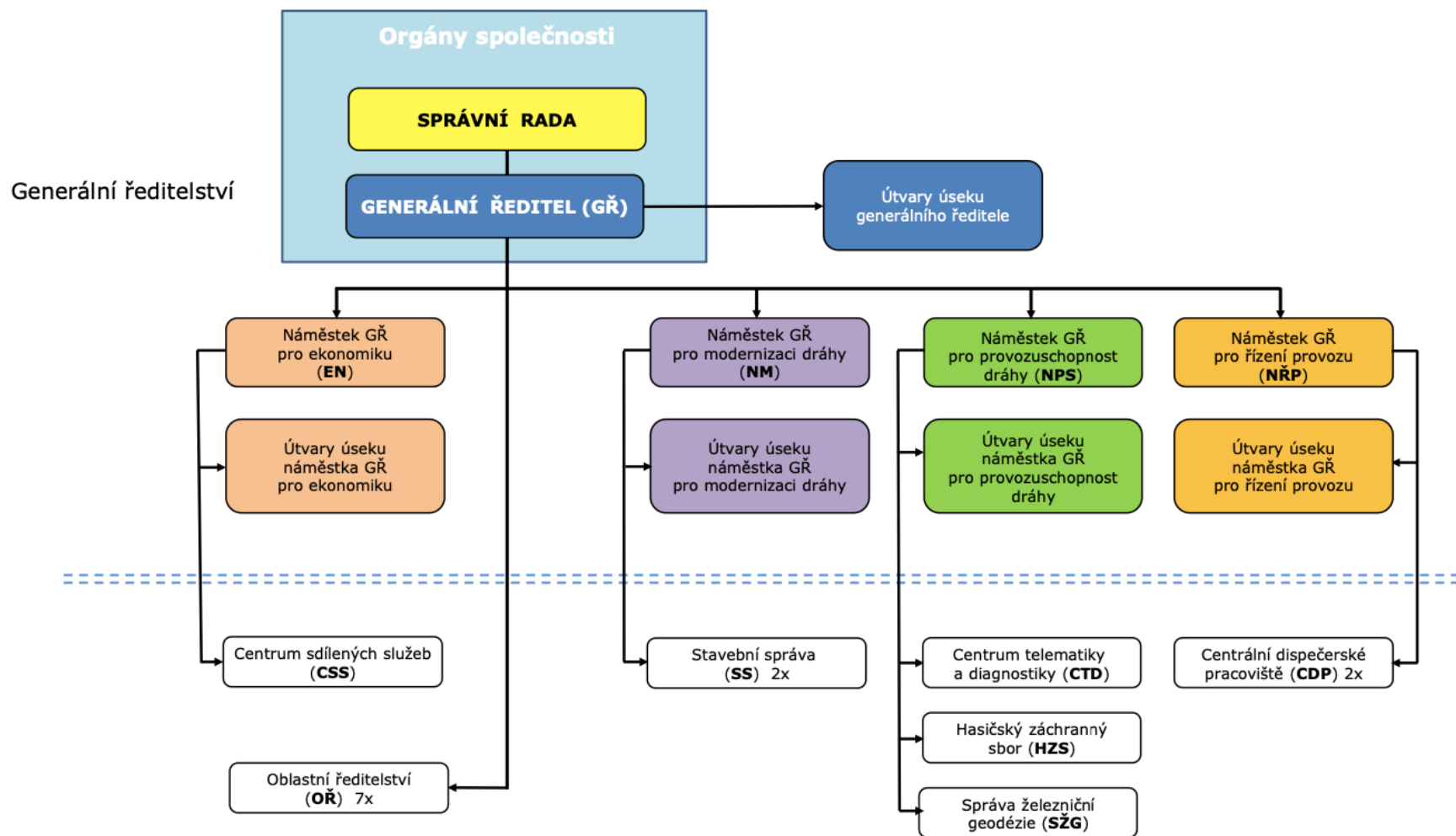
WILDMANNOVÁ, Mirka, 2018. *SLAĎOVÁNÍ RODINNÉHO A PRACOVNÍHO ŽIVOTA V PRAXI VEŘEJNÉ SPRÁVY* [online]. 2018, 445 [cit. 2021-02-16]. Dostupné z: <https://relik.vse.cz/2018/download/pdf/161-Wildmannova-Mirka-paper.pdf>

Zákoník práce, 2021. In: Praha: ČR, ročník 2021, 262/2006 Sb. Dostupné také z: <https://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-c-262-2006-sb-zakonik-prace/f3054597/#cast8-hlava1>

ZYKANOVÁ, Tamara, 2020. *Analýza dostupnosti zařízení péče o děti v předškolním věku*. Praha. Analýza. Oddělení evaluací MPSV.

Železnice ČR, 2020. *SPRÁVA ŽELEZNIC* [online]. Praha: SŽ, 2020 [cit. 2020-12-17]. Dostupné z: <https://www.spravazeleznic.cz/o-nas/vse-o-sprave-zeleznic/zeleznice-cr>

Příloha A



Příloha B

Dotazník Harmonizace rodinného a pracovního života

Vážená paní/Vážený pane

Jsem studentkou Technické Univerzity v Liberci a dovoluji si Vám předložit k vyplnění dotazník, který se věnuje harmonizaci rodinného a pracovního života. Dotazník bude sloužit jako podklad pro mou diplomovou práci na téma Work-life balance ve vybrané společnosti. Cílem šetření je zjistit, jaká je závislost a míra harmonizace rodinného a pracovního života zaměstnanců státní organizace. Tento dotazník je zcela anonymní a slouží pouze pro zpracování diplomové práce.

Předem děkuji za váš čas, ochotu a spolupráci.

1. Jaké je Vaše pohlaví?

- a. žena
- b. muž

2. Kolik je Vám let?

(doplňte)

3. Jaký je Váš rodinný stav?

- a. Vdaná/Ženatý
- b. Registrovaná/Registrovaný
- c. Svobodná/Svobodný
- d. Rozvedená/Rozvedený
- e. Vdova/Vdovec

4. Kolik máte dětí žijících s Vámi ve společné domácnosti?

(doplňte)

5. Jaká je Vaše pracovní pozice?

- a. Vrcholový manažer
- b. Vedoucí pracovník
- c. Řadový zaměstnanec

6. Kolik hodin/minut ze dne strávíte cestou do práce?

(Doplňte - součet hodin u otázek 6, 7, 8 a 9 by měl dát 24 hodin)

7. Kolik hodin ze dne strávíte prací?

(Doplňte - součet hodin u otázek 6, 7, 8 a 9 by měl dát 24 hodin)

8. Kolik hodin ze dne věnujete osobním záležitostem (čas s rodinnou, přáteli, partnerem, hobby, péče o zdraví...)?

(Doplňte - součet hodin u otázek 6, 7, 8 a 9 by měl dát 24 hodin)

9. Kolik hodin ze dne strávíte spánkem?

(Doplňte - součet hodin u otázek 6, 7, 8 a 9 by měl dát 24 hodin)

10. Jak je organizována Vaše pracovní doba?

- a. Pevně stanovená pracovní doba
- b. Flexibilní začátek/konec pracovní doby
- c. Flexibilní pracovní doba, kombinovaná s prací z domova

11. Zvládáte plnit své pracovní povinnosti v pracovní době?

- a. Ano
- b. Ne

12. Jak často si berete práci domů na škále od 1 do 5?

(1: velmi často, 5: nikdy)

- a. 1
- b. 2
- c. 3
- d. 4
- e. 5

13. Jak často vyjíždíte na pracovní cestu na škále od 1 do 5?

(1: velmi často, 5 nikdy)

- a. 1
- b. 2
- c. 3
- d. 4
- e. 5

14. Který z nástrojů harmonizace pracovního a rodinného života považujete za nejvíce nápomocný?

(vyberte pouze jeden)

- a. Flexibilní pracovní doba
- b. Služební notebook
- c. Služební automobil
- d. Homeoffice
- e. Příspěvky na dovolenou
- f. Dovolená 6 týdnů
- g. Firemní meetingy
- h. Výhodné jízdné vlakem pro celou rodinu
- i. Jiné:

15. Který z nástrojů harmonizace pracovního a rodinného života využíváte velmi často?

(vyberte nejvýše tři odpovědi)

- a. Flexibilní pracovní doba
- b. Služební notebook
- c. Služební automobil
- d. Homeoffice
- e. Příspěvky na dovolenou
- f. Dovolená 6 týdnů
- g. Firemní meetingy
- h. Výhodné jízdné vlakem pro celou rodinu
- i. Jiné:

16. Jak často využíváte možnosti čerpání příspěvků z Fondu kulturních i sociálních potřeb (příspěvky na dovolenou, dětské tábory, vstupenky apod.) na škále od 1 do 5?

(1: velmi často, 5: nikdy)

- a. 1
- b. 2
- c. 3
- d. 4
- e. 5

17. Jaké z následujících nástrojů harmonizace pracovního a rodinného života byste uvítali v podniku?

(vyberte nejvýše tři odpovědi)

- a. Firemní jesličky
- b. Firemní psycholog
- c. Příspěvek při narození dítěte
- d. Cvičební programy pro zaměstnance a děti
- e. Semináře a workshopy
- f. Podpora zdravého stravování (zdravé snídaně, svačiny apod.)
- g. Jiné:

18. Považujete svou práci za stresující na škále od 1 do 5?

(1: ano, velmi, 5: v žádném případě ne)

- a. 1
- b. 2
- c. 3
- d. 4
- e. 5

19. Jak moc myslíte v práci na osobní věci (rodinné problémy, nemoc dítěte) na škále od 1 do 5?

(1: ano myslím, 5: vůbec nemyslím)

- a. 1
- b. 2
- c. 3
- d. 4
- e. 5

20. Případná nerovnováha v osobním a pracovním životě se u vás projevuje:

(vyberte nejvýše tři odpovědi)

- a. Stres
- b. Únava
- c. Konflikty na pracovišti
- d. Konflikty s rodinou, přáteli
- e. Porucha spánku
- f. Syndrom vyhoření
- g. Ztráta zájmu o společnost
- h. Nemohu posoudit
- i. Jiné:

21. Ohodnoťte, zda je Váš pracovní a rodinný život v rovnováze na škále od 1 do 5.

(1: zcela v rovnováze, 5: zcela v nerovnováze)

- a. 1
- b. 2
- c. 3
- d. 4
- e. 5