

Univerzita Hradec Králové

Ústav sociální práce

## **Diplomová práce**

2016

Hana Blažková

Univerzita Hradec Králové  
Ústav sociální práce

**Flexibilní formy práce u zaměstnavatelů v  
oblasti sociální práce**

Diplomová práce

Autor: Hana Blažková  
Studijní program: N6731 Sociální politika a sociální práce  
Studijní obor: Sociální práce  
Vedoucí práce: PhDr. Martin Smutek, Ph.D.

## Zadání diplomové práce

**Autor:** Bc. Hana Blažková, DiS.

Studium: U14061

Studijní program: N6731 Sociální politika a sociální práce

Studijní obor: Sociální práce

**Název diplomové práce:** Flexibilní formy práce u zaměstnavatelů v oblasti sociální práce

Název diplomové práce AJ: Flexible Forms of Work in the field of Social Work

AJ:

### **Cíl, metody, literatura, předpoklady:**

Sladění práce na pracovním trhu a výchovy dětí v rodině u rodičů dětí mladších 3 let, postoje zaměstnavatelů v oblasti sociální práce k zaměstnávání matek malých dětí v Praze. Zvolené metody a techniky: kvalitativní výzkumná strategie, polostrukturovaný rozhovor, studium dokumentů.

DUDOVÁ, R. a kol. Nové šance a rizika. Praha : Sociologický ústav AV ČR, 2008. KELLER, J. Soumrak sociálního státu. Praha : SLON, 2005. MOŽNÝ, I. Sociologie rodiny. Praha : Sociologické nakladatelství, 1999. MATOUŠEK, O. Rodina jako instituce a vztahová síť. Praha : SLON, 2003.

Garantující pracoviště: Katedra sociální práce a sociální politiky,  
Ústav sociální práce

Vedoucí práce: PhDr. Martin Smutek, Ph.D.

Oponent: Mgr. Zuzana Machová

Datum zadání závěrečné práce: 4.12.2014

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci vypracovala pod vedením vedoucího diplomové práce samostatně a uvedla jsem všechny použité prameny a literaturu.

V Hradci Králové dne .....

Hana Blažková

## **Poděkování**

Dovoluji si poděkovat vedoucímu bakalářské práce PhDr. Martinu Smutkovi, Ph.D. za odborné vedení, poskytnutí cenných rad a informací, trpělivost a věnovaný čas.

## Abstrakt

BLAŽKOVÁ, Hana. *Flexibilní formy práce u zaměstnavatelů v oblasti sociální práce*. Hradec Králové, 2016. Diplomová práce. Univerzita Hradec Králové, Ústav sociální Práce. Vedoucí práce: PhDr. Martin Smutek, Ph.D.

Tato diplomová práce zkoumá uplatnění flexibilních forem pracovních úvazků optikou zaměstnavatelů. Oslovení zaměstnavatelé z oboru sociální práce se v realizovaném výzkumu vyjadřují ke svým zkušenostem s různými druhy pracovněprávních vztahů. Realizovaný výzkum porovnává dvě hlavní oblasti uplatnění sociálních pracovníků - veřejnou správu a neziskový sektor. Obě oblasti se svým přístupem velmi liší. Státní správa je charakterizována vrchnostenským rozhodováním a naopak neziskový sektor je vyjádřením demokratického práva na seberealizaci. Text zkoumá, jak se toto dvojí pojetí sociální práce projevuje v pracovněprávních vztazích. Výzkum je zaměřen na reálné využívání jednotlivých flexibilních forem práce zejména ženami s dětmi do tří let. Zkoumá jejich možnosti uplatnění v oboru v obou porovnávaných oblastech. Zda a jakým způsobem sociální pracovnice s malými dětmi využívají flexibilních forem práce ke sladění rodičovské a pracovní role.

Klíčová slova: Flexibilní formy práce, Zaměstnavatelé z oboru sociální práce, Praha, matky malých dětí.

## **Abstract**

BLAŽKOVÁ, Hana. *Flexible Forms of Work in the field of Social Work*. Hradec Králové, 2016. Master Degree Thesis. University of Hradec Králové. Leader of the Master Degree Thesis: PhDr. Martinu Smutkovi, Ph.D.

This thesis is focused on using of flexible forms of working hours from the point of view of employers. Employers which participated in my research work in the area of social services. They answer my questions on their experience of various types of working time. My research compares two main area of possible activities of social workers – public administration and non-profit sector. Both areas are differs a lot concerning their understanding of current possibilities. Public administration is a decision making authority from directive point of view. On the other hand i tis possible to say that non-profit sector presents democratical possibility of self-realization.

Text of my thesis examines existence of these two different areas and its reflection into employment relationships. My research is focused on using of possibilities of concerned forms of employment relationships particularly by women with kids younger than 3 years. It examines possibilities of they professional work in both compared areas. The main question is if and how do female social workers use flexible employment relationships to combine professional and parental role.

Keywords: Flexibel forms of working, employers from the field of social work, Prague, mothers of small children

# OBSAH

<b>OBSAH</b> .....	8
<b>ÚVOD</b> .....	9
<b>I. TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	12
<b>1.1 Trh práce</b> .....	12
1.1.1 Obecná charakteristika trhu práce .....	12
1.1.2 Zaměstnavatelé a zaměstnanci .....	15
1.1.3 Specifika pracovního trhu v Praze .....	19
Shrnutí kapitoly 1.1, Náměty na výzkum .....	20
<b>1.2 Pracovní trh v sociální oblasti</b> .....	22
1.2.1 Veřejná správa .....	22
1.2.2 Občanský sektor .....	24
Shrnutí kapitoly 1.2, Náměty na výzkum .....	26
<b>1.3 Jednotlivé formy práce (se zaměřením na flexibilitu)</b> .....	28
Shrnutí kapitoly 1.3, Náměty na výzkum .....	35
<b>61.4 Žena v roli matky a účastníka trhu práce</b> .....	36
Shrnutí kapitoly 1.4, Náměty na výzkum .....	38
Shrnutí teoretické části .....	39
<b>II. METODOLOGICKÁ ČÁST</b> .....	42
<b>III. VYHODNOCENÍ - INTERPRETACE VÝSLEDKŮ</b> .....	49
<b>3.1 Dílčí cíl 1 - interpretace výsledků</b> .....	49
Shrnutí dílčího cíle č. 1 .....	54
<b>3.2 Dílčí cíl 2 - interpretace výsledků</b> .....	55
Shrnutí dílčího cíle č. 2 .....	63
<b>3.3 Shrnutí interpretační části</b> .....	65
<b>ZÁVĚR</b> .....	69
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ</b> .....	72
<b>VOLNĚ POUŽITÉ ZDROJE</b> .....	75
<b>SEZNAM PŘÍLOH</b> .....	76
Příloha č.1: Výzkumný nástroj – šablona polostrukturovaného rozhovoru .....	77
Příloha č. 2: Přepis polostrukturovaného rozhovoru .....	79



## ÚVOD

Dnešní doba přináší lidem spoustu změn. Mění se všechny oblasti života. Také trh práce. Předěšlé generace obvykle v průběhu svého života vystřídali pouze několik málo zaměstnavatelů. Ještě před třiceti lety bylo běžné, prožít celou svou pracovní kariéru u jedné organizace. Takovou situaci už dnes můžeme považovat za raritní. Časy se mění, vše se zrychluje. Žijeme v době nástupu moderních technologií, kapitalismu, důrazu na konzum a růst životní úrovně. Lidé jsou nuceni být přizpůsobiví a flexibilní. Tomuto trendu se postupně přizpůsobuje i trh práce, který se také vyvíjí směrem k větší segmentaci a variabilitě. Nové technologie usnadňují práci na dálku. Nejen z domova či jiného místa, ale umožňují dokonce vytvářet virtuální pracovní týmy z lidí, kteří mohou žít v různých částech naší planety a nikdy se neviděli. Tradiční osmihodinová pracovní doba strávená na pracovišti zaměstnavatele se tak mnohdy stává zastaralou a neefektivní. Protože efektivita, zvyšování produktivity, snižování nákladů a zvyšování kvality života zaměstnance, jsou trendy, které se stále více prosazují na měnícím se trhu práce.

Změna tradičních forem zaměstnávání může být realizována pouze na základě změny v legislativě. Zmiňme proto Evropskou komisi, která vydala tzv. Zelenou knihu. V té vyzývá k modernizaci pracovněprávních vztahů. Akcentuje nutnost upravit pracovněprávní předpisy tak, aby umožňovaly pružnou tvorbu smluvních vztahů a jistotu zaměstnání (tzv. flexicurity). Česká republika reagovala vydáním Zákoníku práce, který se stal základním předpisem pracovněprávních vztahů. A spolu s další legislativou umožňuje realizaci flexibilnějších forem práce.

Obor sociální práce je v mnoha ohledech specifickou částí pracovního trhu. Sociální pracovníci se uplatňují jak v oblasti státní správy a samosprávy, tak i v nestátních neziskových a ziskových organizacích. Tak, jak je pestrá paleta organizací, kde se sociální pracovníci uplatňují, tak je pestrá také náplň jejich práce. Tento text se zabývá otázkou, zda výše zmíněné pružné formy pracovněprávních vztahů pronikají i do organizací v oboru sociální práce. Zda jsou pracovníky využívány k individuálnímu pojetí své kariéry. A zejména k lepšímu sladění pracovního a soukromého života.

Důležitým tématem nebylo jen, zda jsou flexibilní formy práce obecně využívány v oboru, ale také, zda jsou využívány ženami s malými dětmi. Zda sociální

pracovnice v životním období, které je tradičně vyhrazeno mateřství, využívají některé z flexibilních forem práce k tomu, aby udržely kontakt s oborem.

Text je nahlížen optikou zaměstnavatelů. Zkoumá, zda zaměstnavatelé z různých organizací v oboru v praxi využívají flexibilní formy práce. Které z pružných forem jsou zaměstnavateli preferovány a běžně využívány a které naopak ne. Jaké mají s těmito pracovněprávními vztahy zaměstnavatelé zkušenosti. A to samozřejmě hlavně z hlediska zaměstnávání žen s dětmi do tří let.

Sociální práce je oborem značně feminizovaným. Sladění mateřské role s pracovní kariérou je otázka, kterou v průběhu života řeší většina moderních žen. Praktické uplatňování různých flexibilních druhů práce, které ženám umožní přizpůsobit pracovní úvazek svým individuálním potřebám, je tak velice aktuálním tématem. Velká část sociálních pracovníků je zaměstnána ve státní správě. Téma bylo zvoleno také ze zájmu o to, zda jsou flexibilní formy práce uplatňovány i v tomto sektoru. Protože jedním z proklamovaných cílů modernizace státní správy je zvýšení její efektivity a zavádění moderních manažerských technik<sup>1</sup>. Zda se tak skutečně v praxi děje, bylo jedním z cílů výzkumu.

Hlavním cílem práce je tedy zkoumat přístup zaměstnavatelů v oblasti sociální práce k zaměstnávání matek malých dětí a možnosti sladění práce na pracovním trhu a výchovy dětí v rodině u rodičů dětí mladších tří let v Praze. Tento hlavní cíl byl operacionalizován do dvou dílčích cílů. Prvním dílčím cílem je porovnání přístupu zaměstnavatelů u organizací z oblasti veřejné správy a zaměstnavatelů z oblasti sociálních služeb k zaměstnávání matek malých dětí. A druhým dílčím cílem je zkoumat, které flexibilní formy práce jsou sociálními pracovníky využívány.

K výzkumu bude použita kvalitativní výzkumná strategie. Autorka nevychází z konkrétní hypotézy. Pouze na základě teoretických předpokladů a volně formulované výzkumné otázky bude následně hledat v nasbíraných datech souvislosti a vztahy. Bude tedy použita induktivní logika. Sběr dat proběhne prostřednictvím polo strukturovaného rozhovoru realizovaného ústní formou v místě pracoviště informantů. Informace získané hlavním výzkumným nástrojem, rozhovorem budou doplněny o data získaná studiem dokumentů a pozorováním.

K výzkumu volně dostupných dokumentů bude využito zejména oficiálních webových stránek dané organizace. Obsah bude analyzován z hlediska předem

---

<sup>1</sup> Postup a hlavní směry reformy a modernizace ústřední státní správy, online [cit. 8.10.2016]

definovaných klíčových slov a kontextu jejich užití. Při sběru dat z oblasti státní správy budou osloveny personální útvary Úřadu práce krajské pobočky pro hlavní město Prahu a Pražské správy sociálního zabezpečení, aby se vyjádřily k dané problematice.

Tento text bude hledat rezervy ve využívání různých forem pracovních úvazků sociálními pracovníci s dětmi do tří let věku. A také rezervy ve flexibilitě pracovněprávních vztahů v obou zkoumaných oblastech. Výsledky budou nabídnuty organizacím spolupracujícím na výzkumu jako podnět k vylepšení personální strategie, zlepšení pracovněprávních vztahů a zaměstnaneckých podmínek.

Práce je uspořádána tak, že je rozdělena na teoretickou, metodologickou a interpretační část. V první teoretické části jsou následující kapitoly. Kapitola věnující se obecně trhu práce, druhá popisuje specifika trhu práce v oblasti sociální práce, další část se věnuje jednotlivým formám práce a poslední kapitola se snaží postihnout dvě role ženy v produktivním věku. Roli matky a účastnice trhu práce. Druhá, metodologická část textu je věnována popisu průběhu výzkumu a operacionalizaci cílů do jednotlivých otázek pro polostrukturovaný rozhovor. Poslední, interpretační část shrnuje zjištěné výsledky.

# I. TEORETICKÁ ČÁST

V první, teoretické části práce se obsah zaměřuje na výklad základních pojmů a vztahů souvisejících se zvoleným tématem. Tato část poukáže na důležitost práce jako takové v životě společnosti i každého jednotlivého člověka. Také se zde budeme věnovat charakteristice trhu práce a jeho jednotlivých účastníků. Dále bude specifikován pracovní trh oblasti sociální práce ve veřejné správě i občanském sektoru a nastíníme v krátkosti nejběžnější formy flexibilních pracovněprávních vztahů, se kterými se na našem pracovním trhu setkáváme. Nezapomeneme také na závěr přiblížit dvě společenské role žen, roli matky a zaměstnankyně. Nyní tedy přejdeme k základní charakteristice trhu práce.

## 1. 1 Trh práce

V této kapitole se zaměříme na obecnou charakteristiku trhu práce a právní normy, které se vztahují k dané problematice. Dále se podrobněji zaměříme na zaměstnavatele a zaměstnance, jako hlavní postavy pracovněprávních vztahů. A krátce zmíníme specifika pracovního trhu v hlavním městě, na které je tento text zaměřen.

### 1. 1. 1 Obecná charakteristika trhu práce

Práce je fenoménem, který zásadním způsobem ovlivňuje soukromý život. V naší společnosti je považována za nedílnou součást života. Práce je sférou, kde člověk tráví značné množství času a je zde zapojen do formálních i neformálních sociálních struktur. Práce není z hlediska člověka jen zdrojem získávání finančních zdrojů k pokrytí životních nákladů. Je to také prostor pro seberealizaci. V posledních desetiletích patří k trendům pokles manuálně náročné práce a nárůst sektoru služeb. Také vzrůstá důležitost informačních technologií, které umožňují práci z jiných míst než pracoviště zaměstnavatele, vznik tzv. virtuálních týmů nebo bleskovou komunikaci bez prostorového omezení. Křížková hovoří o flexibilizaci práce, která zahrnuje nárůst prostorové variability - místo práce, pracovní mobility - stěhování za prací, časové flexibility a organizační variability. V současnosti se klade důraz na

inovaci, motivaci nebo práci v týmu<sup>2</sup>. Zvyšuje se soutěživost a na pracovníky jsou kladeny stále vyšší nároky. K dalším trendům, které dnes ovlivňují trh práce Bradley<sup>3</sup> řadí: Snižování počtu plných úvazků a nárůst krátkodobé práce na částečný úvazek, založený smluvně (subcontracting). Také je podle Bradley patrná dominance trhu služeb, kde převažují ženy.

Obecně lze **Trh práce** popsat jako prostor, v němž se střetává poptávka po práci s nabídkou práce. Poptávku po práci představují potencionální zaměstnavatelé a nabídka práce je reprezentována uchazeči o zaměstnání, kteří nabízejí svou pracovní sílu. Předmětem koupě a prodeje na tomto trhu je tak pracovní síla, kterou nabízí ekonomicky aktivní obyvatelstvo. Trh práce ale není homogenní prostor. Můžeme ho dělit podle různých kritérií. Například z hlediska jednotlivých organizací se člení na vnitřní a vnější. **Vnitřní trh práce**, který je charakterizován poptávkou po práci ze strany organizace a nabídkou práce stávajících zaměstnanců. Naopak **vnější trh práce** je z hlediska téže organizace místem, kde dochází k interakci mezi poptávkou (reprezentovanou danou organizací) a nabídkou práce kterou tvoří jednotlivci, schopní okamžitě nastoupit na nová pracovní místa.

Dalším možným dělením trhu práce je dělení na trh primárního sektoru a trh práce sekundárního sektoru. Trh práce **primárního sektoru** je trhem s "dobrymi" pracovními místy, pro něž je charakteristická například vysoká mzda, zaměstnanecké požitky, možnost kariérního postupu nebo pracovní jistota. Naproti tomu **trh práce sekundárního sektoru** je trhem s málo atraktivními místy, ohodnocenými nízkou mzdou s vysokou pracovní nejistotou. Mezi oběma trhy existují bariéry, zejména v podobě opatření prosazovaných odbory, ty zamezují přesunu pracovních sil ze sekundárního trhu práce na trh primární.

Někteří sociologové a feministické proudy také upozorňují, že je trh práce rozdělený podle pohlaví. Přičemž mužská práce má vyšší hodnotu. Ženy nemají rovný přístup k řídicím funkcím a pozicím v primárním sektoru trhu práce. Jsou proto institucionálně a strukturálně znevýhodněny<sup>4</sup>. Také zde existují feminizované obory a pozice, kterým jsou stereotypně připisovány ženské charakteristiky, jak uvádí Křížková.

---

<sup>2</sup> KŘÍŽKOVÁ 2007, str. 32

<sup>3</sup> BRADLEY 1999, str. 74

<sup>4</sup> KŘÍŽKOVÁ 2007, str. 28

Dalším důležitým pojmem, který je potřeba zmínit při charakteristice trhu práce je *míra nezaměstnanosti*, která je zpravidla definována jako procentuální podíl nezaměstnaných na celkovém počtu ekonomicky aktivních obyvatel. V rámci ekonomické teorie se nejčastěji setkáváme s pojmem přirozená míra nezaměstnanosti. Tento makroekonomický ukazatel nám určuje míru, při níž se trh práce nalézá ve stavu dlouhodobé rovnováhy. To znamená, že jsou zaměstnání všichni jednotlivci, kteří chtějí při dané mzdové sazbě pracovat. Tento stav nazýváme plná zaměstnanost. Mikroekonomie tak definuje přirozenou míru nezaměstnanosti jako *míru, která vzniká v důsledku normálního tření na jinak rovnovážném trhu práce*.<sup>5</sup>

Důležitým faktorem, který v tržní ekonomice ovlivňuje vývoj na trhu práce jsou *náklady práce*. Jsou to výdaje, které zaměstnavatelé vynaloží na jednotlivé zaměstnance. Zahrnují náklady na nábor, výchovu a mzdu zaměstnanců. Ekonomové a manažeři také s oblibou sledují *produktivitu práce*, která je ukazatelem účinnosti vynakládané práce. Vyjadřuje tedy míru využití výrobního faktoru práce při tvorbě konečného produktu. Produktivita práce roste, jestliže s menším množstvím pracovní síly vznikne stejné nebo větší množství výstupu.<sup>6</sup>

V následující kapitole bude předchozí výklad ekonomických pojmů doplněn o přehled zákonných a podzákonných norem vztahujících se k problematice pracovněprávních vztahů.

### **Základní normy upravující pracovněprávní vztahy**

Předmětem pracovního práva v České republice jsou vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavateli. Tyto vztahy upravuje řada zákonů, vyhlášek a nařízení vlády. Za základní prameny pracovního práva v ČR však považujeme tři základní normy. Jsou jimi Zákoník práce, Zákon o kolektivním vyjednávání a Zákon o zaměstnanosti. Ty jsou doplněny dalšími normami, upravujícími pracovněprávní vztahy. Např. Zákon o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (Zákon č. 309/2006 Sb.) nebo Zákon o inspekci práce (Zákon č. 251/2005 Sb.). Nebo Zákon o nemocenském pojištění (Zákon č. 187/2006 Sb.) a Zákon o sociálním zabezpečení (Zákon č. 100/1988 Sb.).

Nedávno vstoupil v platnost také Zákon 234/2014 Sb. o státní službě, který upravuje pracovněprávní poměry státních zaměstnanců vykonávajících ve správních

---

<sup>5</sup> TULEJA, NEZVAL, MAJEROVÁ, str. 158,

<sup>6</sup> Produktivita práce, online [cit.21.7.2015]

úřadech státní správu. Souvislostem vyplývajícím z účinnosti tohoto zákona se blíže věnujeme v kapitole o Veřejné správě.

Nyní se vraťme zpátky k **Zákoníku práce** (Zákon č. 262/2006 Sb., ve znění zákona č. 585/2006 Sb.), který je základním pracovněprávním předpisem. Upravuje mimo jiné způsob vzniku, trvání a zániku pracovního poměru, pracovní kázeň, pracovní podmínky, délku pracovní doby, přestávky v práci, práci přesčas, noční práci, dovolenou na zotavenou, mzdu, náhradu mzdy, bezpečnost a ochranu zdraví při práci, péči o zaměstnance, pracovní podmínky žen a mladistvých, pracovní spory, náhrady škod apod. Zákoník práce dále doplňuje zmíněný **Zákon o kolektivním vyjednávání** (Zákon č. 2/1991 Sb.). Ten upravuje kolektivní vyjednávání mezi příslušnými odborovými organizacemi a zaměstnavateli za případné součinnosti státu s cílem uzavřít kolektivní smlouvu. Trojici základních pracovněprávních norem uzavírá **Zákon o zaměstnanosti** (Zákon č. 435/2004 Sb.), který upravuje zabezpečování státní politiky zaměstnanosti. Cílem je dosažení maximální míry zaměstnanosti, ochranu proti nezaměstnanosti, rovné zacházení a zákaz diskriminace. Upravuje také činnost a působnost úřadů práce.

Jelikož je tento text zaměřen na zaměstnavatele v oblasti sociální práce, nebyl by výčet úplný bez zmínění norem formujících obor jako takový a z něj také vyplývající pracovněprávní vztahy. Z nich je nejdůležitější **Zákon o sociálních službách** (Zákon č. 108/2006 Sb.), který mimo jiné definuje předpoklady pro výkon činností sociálních pracovníků, pracovníků v sociálních službách, zdravotních a pedagogických pracovníků a manželských a rodinných poradců.

A nyní se přesuňme od právních aspektů trhu práce k samotným aktérům, jež poptávají a nabízejí na trhu práci. V následujících dvou kapitolách bude řeč o zaměstnavatelích a zaměstnancích.

### **1. 1. 2 Zaměstnavatelé a zaměstnanci**

Následující kapitola nám charakterizuje zaměstnavatele, jako účastníka pracovněprávních vztahů a identifikuje tři základní typy zaměstnavatelů, kteří se v oblasti sociální práce objevují. V další části se budeme věnovat zaměstnancům a možnosti využití flexibilních forem práce pro zvýšení jejich motivace k práci.

## Zaměstnavatelé

Kdo je zaměstnavatelem nám stručně definuje Zákoník práce: "*Zaměstnavatelem je osoba, pro kterou se fyzická osoba zavázala k výkonu závislé práce v základním pracovněprávním vztahu*". Jedná se tedy o fyzické nebo právnické osoby, mající právní subjektivitu v pracovněprávních vztazích a odpovědnost vyplývající z těchto vztahů. V rámci své činnosti zaměstnávají další osoby.

Teorie managementu říká, že každá organizace by měla mít formulovanou vizi a strategické cíle definované v závislosti na tom, o jakou organizaci se jedná a za jakým účelem byla zřízena. Jiných cílů bude chtít dosáhnout např. podnik zřízený za účelem zisku, jiných organizace veřejné správy nebo malá nezisková organizace. Od těchto strategických manažerských cílů se odvíjí a na ně navazuje také personální strategie. Potřeba zaměření činnosti organizace na dosažení stanovených cílů a současně zachování schopnosti flexibilní reakce na aktuální stav prostředí ovlivňuje provádění personálních činností<sup>7</sup>.

Jelikož organizace, *firmy* v tržním sektoru jsou orientovány zejména na produkci zisku, zvyšování podílu na trhu a další cíle ekonomického charakteru, očekávání zaměstnavatelů vůči zaměstnancům, také vychází z těchto cílů. Zaměstnavatelé v tržním sektoru tak očekávají od svých zaměstnanců efektivní plnění zadaných úkolů, zvyšující se produktivitu práce, flexibilitu nebo růst zisku. V souvislosti s podnikatelským prostředím v oboru sociální práce jistě stojí za zmínku fenomén sociálních firem. Tento typ subjektů sociální ekonomiky je podnikatelským subjektem, působícím na běžném trhu. Sociální firmy vznikají za účelem vytváření pracovních příležitostí pro osoby znevýhodněné na trhu práce. Kromě finanční odměny svým zaměstnancům poskytují také pracovní a psychosociální podporu<sup>8</sup>.

Dalším typem zaměstnavatele, který v oblasti sociální práce působí jsou *organizace veřejné správy*. Jedná se o různé subjekty, jejichž hlavním cílem není, na rozdíl od komerčních subjektů, produkce zisku, ale veřejný zájem. Od toho se odvíjejí také nároky a očekávání vůči zaměstnancům. *Organizace státní správy* tvoří jádro veřejné správy. Skrz tyto orgány se realizuje výkonná moc státu. Je to ta část veřejné správy, která se uskutečňuje jménem a v zájmu státu. Nejvyšším imperativem je zde precizní dodržování právních předpisů. Jedná se o byrokraticky zaměřené organizace charakteristické specializací jednotlivých funkcí, objektivními předpoklady pro výkon

---

<sup>7</sup> BLÁHA a kol. 2013, str. 85

<sup>8</sup> Co je sociální firma, online [cit. 2.11.2015]



veřejné správy a činnostmi podle pevných pravidel. Tyto organizace mají většinou relativně stabilní organizační strukturu. Patří sem například ministerstva, finanční úřady, Úřad práce nebo Česká správa sociálního zabezpečení. K organizacím veřejné správy patří také různé subjekty zřízené obcemi v samostatné působnosti.

Posledním, třetím typem subjektů - zaměstnavatelů, který v této práci zmíníme jsou různé organizace vznikající v *občanském sektoru* a příspěvkové organizace státu a jiných veřejnoprávních korporací. Které byly zřízeny za jiným účelem než je vytváření zisku. Patří sem nestátní neziskové organizace (NNO), tedy spolky (dříve občanská sdružení), angažující se ve veřejných záležitostech, ale také organizace sloužící k realizaci zájmů jednotlivých skupin občanů. Můžeme sem však zařadit i další nepodnikatelské právní formy, například obecně prospěšné společnosti, nadace a nadační fondy nebo církve.

Vzhledem k různorodosti této skupiny subjektů se dá také předpokládat pestrost manažerských přístupů k zaměstnancům. Autorka se domnívá, že právě v nehomogenní skupině nestátních neziskových organizací je největší vůle manažerů vyjít zaměstnancům vstříc. Domnívá se, že přístup zaměstnavatelů k zaměstnávání matek malých dětí je zde nejvstřícnější a možnosti sladění práce a výchovy dětí největší. Tím se také dostáváme od zaměstnavatelů k dalšímu účastníku na trhu práce a tím jsou zaměstnanci.

### **Zaměstnanci**

Zaměstnanci, někdy nazývaní také pracovníci, reprezentují na trhu práce stranu nabídky. Jsou se zaměstnavatelem v pracovněprávním vztahu. Vykonávají pro něj tzv. závislou činnost, za kterou jim náleží mzda nebo plat. V tomto případě zaměstnance nebo zaměstnankyni chrání Zákoník práce. Práci lze však vykonávat také mimo pracovní poměr na základě jiných, např. občanskoprávních nebo obchodněprávních smluv a také na základě živnostenského oprávnění. Zaměstnanci státní správy jsou nově v tzv. státní službě.

Ať zaměstnanec pracuje v jakékoliv organizaci na jakékoliv pozici, je především člověkem. Pracovník v dnešním pojetí managementu je něčím víc než pouhou abstraktní pracovní silou, subjektem, který vykonává určitou pracovní činnost. Je to osoba s určitými individuálními charakteristikami, např. profesí, osobní historií a perspektivou, pracovní způsobilostí nebo motivací k určité práci. Do popředí se dostává motivace a angažovanost jednotlivých pracovníků. Moderní přístupy k

řízení lidských zdrojů by se daly shrnout větou: Spokojený zaměstnanec pracuje lépe. Řada studií identifikovala faktory, které podněcují angažovanost pracovníků. Patří k nim například: příležitost pro osobní rozvoj, respektování každého zaměstnance, rovné příležitosti, odměňování a benefity, pracovní spokojenost, otevřená komunikace nebo kooperace<sup>9</sup>.

Finanční odměna tedy není jediným důvodem, proč lidé v zaměstnávání zůstávají. Moderní systém odměňování pracovníků může mít různé podoby. V nepodnikatelské sféře, kde je finanční odměňování často limitováno platovými tarify je nehmotné odměňování příležitostí, jak zvýšit motivaci zaměstnanců k práci. Jednou z možností je vyjít zaměstnancům vstříc v jeho životní situaci zavedením některé z flexibilních forem práce.

Flexibilita práce se tak může stát pro zaměstnance žádoucí, pozitivní. Kdy mu umožní skloubení práce a soukromí. Dudová upozorňuje také na možnou negativní dimenzi flexibility. Kdy je flexibilita vynucena zaměstnavatelem v neprospěch soukromého života zaměstnance. A stává se tak prostředkem prohlubování propasti mezi kmenovými zaměstnanci na místech primárního pracovního trhu a lidmi s nízkou kvalifikací nebo s různými formami znevýhodnění.<sup>10</sup> Dudová dále uvádí, že lidé s nižšími šancemi na pracovním trhu jsou častěji nuceni pracovat na sekundárním pracovním trhu a jsou tak vystaveni *negativní flexibilitě*. Naopak lidé s vyššími šancemi, jako je kvalifikace nebo bez rodinných závazků, mohou lépe využít výhod flexibility v pozitivním smyslu.

**Pozitivní flexibilita** umožňuje například u lidí pracujících z domova schopnost vymezit si a udržet hranici mezi časem pracovním a soukromým. Manažeři, kteří nejsou svázáni nutností pevné pracovní doby nebo mohou pracovat z domova jsou na druhou stranu vystaveni nebezpečí splývání pracovního času se soukromým. Např. v podobě práce po večerech a o víkendech. Dalším příkladem je částečný úvazek, který může být vyjádřením pozitivní flexibility. Například v případě matek s malými dětmi. Těm umožňuje skloubit péči o dítě s prací. Pro jinou skupinu pracovníků je naopak znakem flexibility negativní. Např. pro pokladní v supermarketech, kdy se zaměstnavatelem vynucená flexibilita stává diskriminačním prvkem. A vede k sekundarizaci této části pracovního trhu.

---

<sup>9</sup> BLÁHA a kol. 2013, str. 148

<sup>10</sup> DUDOVÁ 2008, str. 23

### 1. 1. 3 Specifika pracovního trhu v Praze

Tématem této diplomové práce je zkoumat postoje zaměstnavatelů v oblasti sociální práce k zaměstnávání matek malých dětí v Praze. Zastavme se tedy krátce u hlavního města Prahy a charakterizujme si zvláštnosti místního pracovního trhu.

Praha má mezi regiony ČR výsadní postavení. Je přirozeným centrem politiky, vzdělávání, kultury i ekonomiky. Je statutárním městem. Počtem obyvatel přes 1,2 milionu představuje více než desetinu obyvatel státu. Neustálý nárůst počtu obyvatel je způsoben také přírůstkem obyvatel způsobených migrací cizích státních příslušníků a obyvatel jiných regionů ČR. Důvodem je hlavně široká možnost uplatnění na trhu práce<sup>11</sup>. Praha je rozdělena do samostatných městských částí s vlastními volenými orgány.

Hlavní město je také hospodářským centrem státu. Sídlí zde ústřední orgány veřejné správy i většina finančních institucí a zahraničních firem. To vše způsobuje, že si v ekonomických ukazatelích drží mezi regiony čelní pozici. V porovnání s ostatními kraji v ČR je zde dlouhodobě nízká míra nezaměstnanosti a to také v evropském měřítku. Z dat Českého statistického úřadu vyplývá, že se hlavní město může pyšnit v porovnání s ostatními kraji také nejvyšší mírou hrubého domácího produktu nebo nejvyšší mzdovou úrovní.

S výkonností ekonomiky souvisí situace na trhu práce. Praha je největším regionálním trhem práce v ČR. *"Pražský trh práce díky nabízené šíři profesí stačí absorbovat téměř veškerou pracovní sílu uvolňovanou v procesu transformace i nově přicházející."*<sup>12</sup> Na pražském trhu práce je také integrována velká část obyvatel středočeského kraje. Dojížděním za prací do hlavního města se tak zároveň snižuje nezaměstnanost v sousedním Středočeském kraji.

Zvláštním rysem pražského trhu práce je vyšší kvalifikace pracovní síly nebo vyšší průměrná mzda ve srovnání s jinými regiony ČR. Zajímavá je odvětvová struktura pražské ekonomiky. Je zde vysoký podíl osob pracujících v terciárním odvětví služeb a naopak nízký podíl výrobních odvětví.

Z dalších odvětví má Praha významné postavení v oblasti školství, kultury nebo zdravotnictví. Sídlí zde školská nebo zdravotnická zařízení celorepublikového významu.

---

<sup>11</sup> Charakteristika Hlavního města Prahy, online [cit. 29.10.2015]

<sup>12</sup> Charakteristika Hlavního města Prahy, online [cit. 29.10.2015]

## **Shrnutí kapitoly 1. 1**

Placená práce je důležitou součástí života člověka ve společnosti. Přináší mu nejen finanční prostředky k zajištění své existence a uspokojování potřeb, ale je zde také zapojen do neformálních struktur mezilidských vztahů. Pracovní trh nabízí lidem prostor pro seberealizaci.

Lidé mění svou práci za finanční odměnu tvoří na pracovním trhu stranu nabídky. Pracující člověk je v současném pojetí managementu chápán širěji než pouhý subjekt, abstraktní pracovní síla. Do popředí se dostává individuální přístup, motivace, angažovanost a osobní rozvoj. Flexibilní formy práce mohou zvýšit ochotu a schopnost zaměstnanců plnit pracovní úkoly.

Druhá strana - poptávka je naopak tvořena různými subjekty, které práci zaměstnanců poptávají. V oblasti sociální práce je významným zaměstnavatelem stát, instituce veřejné správy a různé neziskové organizace. Z tržního sektoru zde uvádíme příklad sociálních firem.

Trh práce jako celek je tak dynamicky se vyvíjející a nehomogenní prostor, rozdělený do mnoha segmentů. Setkáváme se zde s řadou trendů, jako je flexibilizace, diskriminace nebo exkluze. Značný vliv na trh práce, stejně jako na další oblasti života má rozšíření moderních technologií a IT. Kromě základních dvou skupin, které tvoří zaměstnanci a zaměstnavatelé, zasahuje do prostoru trhu práce také stát (a další instituce veřejné správy). A to zejména vydáváním zákonů a podzákonných předpisů a implementací sociálních politik.

Text této práce je věnován specifickému segmentu zaměstnavatelů z oblasti sociální práce v hlavním městě. Praha je oproti jiným regionům v ČR jedinečná. Sídlí zde ústřední orgány státní správy i řada nadnárodních institucí. Je přirozeným centrem politiky, vzdělání, kultury i ekonomiky. Je největším regionálním trhem práce. Místní trh práce lze charakterizovat vyšší kvalifikací pracovní síly, vyšší průměrnou mzdou ve srovnání s jinými regiony nebo vysokým podílem osob pracujících v oblasti služeb.

### **Náměty na výzkum, vyplývající z této kapitoly teoretické části práce:**

- *Promítly se moderní manažerské metody (spokojený zaměstnanec pracuje lépe) do organizací veřejné správy a neziskového (občanského) sektoru?*

- *Liší se pracovněprávní vztahy v oblasti sociální práce od obdobných vztahů v soukromé oblasti (firmách)?*
- *Je u nestátních neziskových organizací nejvstřícnější postoj manažerů k matkám malých dětí?*

## 1. 2 Pracovní trh v sociální oblasti

V této části práce blíže rozebereme organizace z oblasti státní správy, územní samosprávy a organizace v občanském sektoru (tzv. neziskové organizace). Tyto tři základní skupiny zaměstnavatelů v oblasti sociální práce se od sebe významně odlišují. Rozdílnost sektorů se následně promítá do výkonu profese sociálních pracovníků, která je předmětem této diplomové práce.

### 1. 2. 1 Veřejná správa

Veřejná správa je správa veřejných záležitostí. Dělí se na státní správu a samosprávu. Je charakteristická jednotnou úpravou svého výkonu pro celé území státu, která je dána zákonem. Mezi další charakteristické rysy veřejné správy patří omezená autonomie rozhodování a vertikální hierarchická struktura s podřízeností nižších orgánů veřejné správy vyšším orgánům. V případě *státní správy* je nositelem moci stát a vykonavatelem jsou orgány státu. Pojem státní správy má dvě základní pojetí. V organizačním pojetí se státní správou rozumí jednotlivé orgány státní správy a ve funkčním pojetí mluvíme o samotném výkonu státní správy (nařizovací činnost jednotlivých orgánů).

Na druhou stranu *územní samospráva* vyjadřuje právo občanů spravovat své záležitosti. Uplatňuje se zde autonomie rozhodování, která může být omezena pouze zákonem. Orgány samosprávy nejsou podřízeny orgánům státu, ani vyšším orgánům samosprávy. Přebývá zde kolegiální rozhodování.<sup>13</sup> Základním předpokladem fungování veřejné správy je výkon ve veřejném zájmu. Očekává se tedy, že vykonavatelé veřejných funkcí budou komunikovat s občany proto, aby rozhodnutí byla v souladu s postoji a zájmy občanů daného území. Je zde snaha o maximální transparentnost rozhodovacích procesů, zveřejňování některých informací a přiblížení se občanům.

Před rokem 1989 byla veškerá veřejná správa centralizovanou státní správou. Bylo proto potřebné realizovat *reformu veřejné správy*. Jejím cílem bylo a je zkvalitnit a modernizovat výkon veřejné správy a přiblížit ji občanům. Byl vybrán model veřejné správy, ve kterém samosprávné orgány vykonávají na základě zvláštních zákonů vedle samosprávy také státní správu v přenesené působnosti. Byly zrušeny okresní úřady, vytvořeny obce a krajské územní samosprávy. V další fázi

---

<sup>13</sup> MANSFELDOVÁ, KROUPA 2005, str. 41

reformy se přesunuly některé kompetence ze státní správy na samosprávu (decentralizace) a z vyšší úrovně na nižší (dekoncentrace). Došlo tak k přesunutí kompetencí, které byly dosud vykonávány orgány státní správy, např. okresními úřady, na samosprávu. A to do samostatné i přenesené působnosti. Součástí reformy veřejné správy je také reforma orgánů státní správy. Systém těchto orgánů veřejné správy má úlohu výkonné moci. Od fungování ústřední státní správy se odvíjí schopnost a kvalita zajištění vládních politik. Základním cílem změn v ústřední státní správě je odstranění nedostatků a zvýšení její efektivity. V celém systému veřejné správy a jednotlivých orgánech tak postupně dochází k procesům modernizace (zlepšování současného systému) a reforem za účelem zvýšení efektivity jejího fungování.<sup>14</sup>

Jednou z důležitých aspektů modernizace veřejné správy je využívání **informačních a komunikačních technologií** (ICT). Jejich prudký rozvoj je silným nástrojem pro budování vztahů mezi občany a orgány veřejné správy. Usnadňují jak cestu od veřejné správy k občanům - neboť umožňují rychle informovat o všech rozhodnutích, tak také opačně. Jsou efektivním nástrojem pro komunikaci od občanů směrem k veřejné správě. Umožňují vyjádření potřeb jednotlivců i zájmových skupin. Výhodou je možnost využití na všech úrovních veřejné správy. A to v různých fázích přípravy rozhodnutí. Tedy v okamžiku identifikace oblastí, ve kterých je třeba učinit opatření nebo např. při implementaci, vynuucování a vyhodnocování politik a rozhodnutí.<sup>15</sup> Informační a komunikační technologie jsou tak důležitým nástrojem modernizace a zvýšení flexibility veřejné správy. Nejen ve smyslu plnění úkolů veřejného zájmu ve vztahu k vnějšímu prostředí. Ale také z hlediska vnitřní struktury. Který se může také projevit ve využívání flexibilních forem zaměstnání. Jako je například práce z domova.

Cílem této kapitoly je přiblížit čtenáři situaci na pracovním trhu v sociální oblasti, konkrétně veřejném sektoru. Je proto nezbytné zmínit Zákon o státní službě č. 234/2014 Sb., který upravuje zejména právní poměry státních zaměstnanců, vykonávajících ve správních úřadech státní správu. Cílem tohoto zákona je stabilizace, zvýšení profesionality, zefektivnění a modernizace státní správy. Hlavní změnou, kterou tento zákon státním zaměstnancům přináší je, že vstoupí do nového typu právního vztahu. Tzv. **služební poměr** upravuje vztah státních zaměstnanců a

---

<sup>14</sup> Reforma veřejné správy, online [cit. 28.10.2015]

<sup>15</sup> MANSFELDOVÁ, KROUPA 2005, str. 49

správních úřadů. Služební poměr není podřízen režimu a právní úpravě zákoníku práce, ale jeho téměř úplná úprava je obsažena v zákoně o státní službě. Zákoník práce se stává podpurným předpisem u některých institutů, jako jsou např. překážky v práci. Naopak důležitým předpisem vztahujícím se k zákonu o státní službě je správní řád. Vzhledem k veřejnoprávní povaze nově vzniklého institutu služebního poměru se mění i postavení zaměstnanců. Služební poměr je zakládán a ukončován jednostranným rozhodnutím služebního úřadu. Uplatňuje se zde *zásada zákonnosti*. Orgán veřejné moci může svou moc uplatnit pouze k zákonným účelům a v zákonném rozsahu. V souvislosti se služebním poměrem to znamená, že pokud budou naplněny zákonné důvody pro ukončení služebního poměru, bude služební úřad povinen rozhodnout o jeho skončení. Na rozdíl od soukromoprávních vztahů, které se řídí zásadou autonomie. Zde si účastníci mohou v mezích vymezených právními předpisy dělat co chtějí. V uvedeném příkladě, pokud jsou v klasickém pracovním poměru podle zákoníku práce dány důvody, pro které je možné ukončit pracovní poměr výpovědí, je na uvážení zaměstnavatele, zda zaměstnanci výpověď dá, či nikoliv.<sup>16</sup> Zákon o služebním poměru je účinný pouze krátkou dobu. Bude však zajímavé sledovat, jakým způsobem se projeví jeho aplikace v reálné praxi chodu jednotlivých úřadů. A také, zda a jaký bude mít jeho zavedení vliv na námi sledovanou skupinu matek malých dětí. Co se pro ně změní.

### 1. 2. 2 Občanský sektor

Občanský, někdy nazývaný také třetí sektor je dynamicky se rozvíjejícím se fenoménem. Subjekty tohoto prostoru se staly součástí moderní společnosti. Slouží k prosazování zájmů svých členů, řešení společenských problémů zejména v oblasti sociální, sdílení hodnot a poskytování veřejných služeb. Vznikají a fungují jako nenahraditelný partner organizacím veřejné správy vytvořeným na městské nebo regionální bázi. Organizace občanského sektoru jsou také významným zaměstnavatelem, u kterého nalézají uplatnění jak zaměstnanci, tak dobrovolníci.

Pro účely této práce můžeme vymezit občanský sektor jako prostor, kde jsou realizovány potřeby občanů s tím, že nemusí být nutně formalizované. Různá formální i neformální skupiny občanů zde mohou realizovat své zájmy, cíle nebo prosazovat hodnoty. V užším smyslu sem řadíme formalizované organizace, které

---

<sup>16</sup> Zákon o státní službě: Co čeká státní zaměstnanec?, online [cit. 29.10.2015]



zmíněné potřeby občanů uspokojují. Společným jmenovatelem těchto uskupení je veřejný zájem. Jde o složitou strukturu různých organizací, lišících se svým posláním, formalizovaností, právní formou zřízení, velikostí, působností, způsobem financování nebo organizační strukturou.

Od ledna 2014 začala platit rekonstrukce soukromého práva. Její součástí je i nový Občanský zákoník a zákon o obchodních korporacích nahrazující dosavadní Obchodní zákoník. Změny, které tato nová právní úprava přinesla se dotýkají i neziskových organizací.

Nejrozšířenější **organizace v neziskovém sektoru** - občanská sdružení, byly Občanským zákoníkem nahrazeny novou právní formou spolky. Další právní formy, které řadíme do občanského sektoru jsou nadační fond a nadace. Jedná se o fundace, čili sdružení majetku sloužící ke konkrétně vymezenému účelu. Další právní formou třetího sektoru je ústav, jde o nový typ organizace, který na rozdíl od spolků nefunguje jako členská organizace, ale na zaměstnaneckém principu, podobně jako obecně prospěšné společnosti. Bývají zaměřené na poskytování různých druhů obecně prospěšných služeb. Novou právní formou, zavedenou Občanským zákoníkem je také sociální družstvo. Je to takový typ družstva, které funguje na principech neziskovosti. Slouží především sociální a pracovní integraci znevýhodněných osob<sup>17</sup>.

Neziskové organizace mohou fungovat v rozdílných prostředích a získávat finanční prostředky různým způsobem. Nejen od svých členů, z darů a dobrovolné práce, ale také z tržních transakcí či veřejných zdrojů financování. Což je výhodou neziskového typu soukromé organizace. Například dary a dobrovolná práce jsou jako zdroj pro firmy a veřejné organizace prakticky nedostupné.

Zastavme se na chvíli u zmíněného **financování neziskových organizací**. Dostatek finančních zdrojů je pro každou organizaci klíčové. Sektor sociální práce, kterému je text věnován, je charakterizován podfinancováním. Tento obor není v popředí zájmu společnosti. Pracuje se skupinami lidí na okraji společnosti a jeho prioritou není produkce zisku. Také proto není ve společnosti orientované na výkon vnímán jako priorita. Což se mimo jiné projevuje nedostatečným finančním zabezpečením z veřejných rozpočtů. Neustálým bojem o omezené finanční prostředky je tak charakterizován nejen obor jako celek, ale také jednotlivé organizace. Existuje zde atmosféra konkurenčního prostředí mezi jednotlivými poskytovateli sociálních

---

<sup>17</sup> O neziskových organizacích, online [cit. 10.10.2015]

služeb. Což může vést k negativním jevům, jako je klientelismus nebo netransparentní financování. Špatné finanční ohodnocení, únava, fyzicky i psychicky náročná práce jednotlivých pracovníků v oboru může vést nejen k nekvalitnímu poskytování sociálních služeb a případně až syndromu vyhoření. Když organizace nezíská dostatek finančních prostředků na svůj provoz, může to mít pro ni také likvidační důsledky. Organizace jsou tak v neustálém boji o samotnou existenci nuceny být flexibilní a operativně se přizpůsobovat aktuální situaci. V souvislosti se zmíněnou flexibilitou se tedy můžeme ptát. Promítá se flexibilita neziskových organizací v oboru také do vnitřního uspořádání (organizační struktury) využíváním flexibilních forem práce?

Ať se nezisková organizace zabývá jakoukoliv činností, základním stavebním kamenem jsou lidé. Zaměstnanci, zaměstnavatelé, vedoucí pracovníci, projektoví manažeři, ekonomové, koordinátoři, dobrovolníci či členové správních a dozorčích rad. Každý člověk v organizaci by měl znát svá práva, povinnosti a kompetence. K tomuto účelu slouží vnitřní metodika. Mezi základní dokumenty v personální oblasti Hroncová řadí organizační řád a pracovní řád dle zákoníku práce.<sup>18</sup>

## **Shrnutí kapitoly 1. 2**

Sociální pracovníci nacházejí své uplatnění zejména u zaměstnavatelů ve státní správě, územní samosprávě a v občanském (neziskovém) sektoru. U orgánů státní správy se stávají vykonavateli státní moci. Musejí se řídit zejména zásadou zákonnosti. Ve státní správě i samosprávě se zavádějí opatření s cílem zkvalitnit a modernizovat její výkon a přiblížit jej občanům. Zavádějí se různá reformní opatření ať už se jedná o změny v organizační struktuře, přesouvání a změna agend mezi jednotlivými orgány veřejné správy nebo legislativní úpravy. Příkladem reformního opatření je zavedení státní služby. Nového typu pracovního vztahu mezi státem a jeho zaměstnanci. S cílem stabilizovat, profesionalizovat a zefektivnit výkon státní správy. Nezbytným aspektem modernizace orgánů státní správy, ale i územní samosprávy je využívání informačních a komunikačních technologií. Jejich prudký rozvoj je silným nástrojem pro budování vztahů mezi občany a orgány veřejné správy.

Zatímco je státní správa téměř synonymem pro vrchnostenské nařizování, je občanský sektor prostorem v maximální míře demokratickým. Můžeme zde najít různá formální i neformální uskupení občanů, kteří zde realizují a prosazují své zájmy

---

<sup>18</sup> HRONCOVÁ 2010, str. 27

a uspokojují své potřeby. Samozřejmě ani v občanském sektoru se neobejdeme bez legislativní regulace. Činnost formalizovaných organizací podléhá mnoha právním předpisům. Jedním z největších zásahů v tomto smyslu do neziskového sektoru bylo vydání nového občanského zákoníku v roce 2012. Ten například nahradil dosavadní občanská sdružení pojmem spolky a umožnil zřizování nových právních typů organizací, ústavů. Většina organizací neziskového sektoru je spolufinancována z veřejných rozpočtů a grantů. V boji o omezené finanční zdroje si vzájemně konkurují. Jsou tak v neustálém boji o samotnou existenci nuceny být flexibilní a operativně se přizpůsobovat aktuální situaci. V souvislosti se zmíněnou flexibilitou se tedy můžeme ptát. Promítá se flexibilita neziskových organizací v oboru také do vnitřního uspořádání (organizační struktury) využíváním flexibilních forem práce?

**Náměty na výzkum, vyplývající z této kapitoly teoretické části práce:**

- *Promítá se flexibilita neziskových organizací v oboru také do vnitřního uspořádání (organizační struktury) využíváním flexibilních forem práce?*
- *Využívají orgány veřejné správy moderní technologie (ICT) k zajištění flexibilního využití pracovní doby (a komunikaci s občany a jinými subjekty veřejné správy)?*
- *Co se změnilo v souvislosti s účinností zákona o státní službě pro matky malých dětí?*

### 1. 3 Jednotlivé formy práce (se zaměřením na flexibilitu)

Mezinárodní výzkum provedený v letech 2000 - 2003 (Households, Work and Flexibility) zmiňuje dvě možnosti chápání flexibility. Jednak je to flexibilita časová (nižší počet pracovních hodin, nepravidelná pracovní doba, pružné rozvržení pracovní doby), místní (možnosti volby práce na pracovišti, doma nebo jiném místě) a flexibilita v pracovních podmínkách (různé druhy pracovněprávních smluv). Tuto flexibilitu chápe výzkum pozitivně, jako příležitost ke spojení rodiny a práce. Na druhou stranu autoři poukazují na flexibilitu negativní, která vede k rostoucímu tlaku a stresu na pracovníky, kteří jsou tak nuceni přijmout nejisté a nepravidelné zaměstnání a tím jsou zatlačováni na sekundární trh práce. Z uveřejněných dat vyplývá, že osob pracujících v České republice na částečný úvazek v porovnání evropskými zeměmi s delší demokratickou tradicí je stále málo, ale trend má vzestupnou tendenci.<sup>19</sup> K obdobným závěrům dochází také další studie<sup>20</sup>, která mimo jiné uvádí, že v nových členských státech stále převládá čtyřicetihodinová pracovní doba týdně, na rozdíl například od Dánska, Švédska, Německa nebo Francie.

Přestože tedy zatím nejsou tolik rozšířené, jako v jiných evropských zemích, zdomácnují různé formy zaměstnávání i u nás. Zda různé flexibilní úvazky využívají také sociální pracovníci s malými dětmi se pokusí zjistit tato diplomová práce.

Zákon o státní sociální podpoře č. 117/1995 Sb. v platném znění umožňuje matkám na mateřské a rodičovské dovolené pracovat aniž by ztratily nárok na rodičovský příspěvek. Jsou však omezeny tím, že nesmějí vykonávat práci stejného druhu u stávajícího zaměstnavatele. Další překážkou často bývá nedostatečná nabídka zkrácených úvazků na straně zaměstnavatelů nebo podpůrných služeb, jako např. zařízení péče o děti.

Flexibilní formy zaměstnání jsou upraveny zákoníkem práce. Přestože platná legislativa umožňuje využití pestré škály možností, jejich využívání v praxi je ve srovnání s ostatními zeměmi EU nízké<sup>21</sup>. Nejčastější formou je práce na zkrácený úvazek. Lepší dostupnost flexibilních forem práce umožňuje vyšší zaměstnanost. Ženy představují v tomto smyslu nevyužitý potenciál. Vyššímu zapojení žen na trh práce ale brání různé překážky. Např. zažitě postoje ve společnosti nebo demotivující faktory z hlediska kariérních možností. Také mnohé organizace nejsou schopny nebo

---

<sup>19</sup> Households, Work and Flexibility, online [cit. 18.9.2016]

<sup>20</sup> Flexible working time arrangements and gender equality 2009, online [cit. 18.9.2016]

<sup>21</sup> Flexibilní formy práce v evropském kontextu, online [cit. 9.11.2015]

ochotny vytvořit podmínky pro flexibilní pracovní režim. Předem očekávají nižší efektivitu a produktivitu práce, obtížnější komunikaci s matkami malých dětí nebo problémy s kontrolou kvality odvedené práce.<sup>22</sup> Ženy tak v souvislosti s mateřstvím obtížněji hledají zaměstnání odpovídající jejich potřebám a jsou proto více ohroženy nezaměstnaností se všemi důsledky z ní vyplývajícími.

Využití některé z flexibilních forem práce může být pro matky malých dětí řešením dilematu práce vs. rodina. Umožňuje sladění obou životních sfér. Ale využít ji mohou i lidé v jiných životních situacích. Můžeme zmínit například studenty nebo seniory. Pokud se jedná o zavedení některé z níže uvedených forem práce ze strany zaměstnavatele, přikloní se k nim obvykle z provozních důvodů.

Než se v této kapitole dostaneme k popisu jednotlivých forem práce, objasněme si, co Zákonník práce<sup>23</sup> rozumí **Pracovní dobou**. Je to doba, v níž je zaměstnanec povinen vykonávat pro zaměstnavatele práci, a doba, v níž je zaměstnanec na pracovišti připraven k výkonu práce podle pokynů zaměstnavatele. Délka stanovené týdenní pracovní doby je zpravidla 40 hodin týdně. Mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem lze sjednat také kratší pracovní dobu, tzv. **částečný úvazek**. V tomto případě náleží zaměstnanci mzda nebo plat, které odpovídají sjednané pracovní době. V souvislosti s pracovní dobou je důležité zmínit také pojem **práce přesčas**, která je Zákonníkem práce chápána jako práce, která je zaměstnancem vykonávaná na příkaz zaměstnavatele nad stanovenou týdenní pracovní dobu. A nyní už pojd'me stručně charakterizovat nejběžnější flexibilní formy práce. V následujícím přehledu jsou uvedeny formy, které vycházejí z platné legislativy (zejména zákoníku práce) a vyplývají z pracovněprávního vztahu mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem:

- Pracovní poměr na dobu určitou<sup>24</sup>
- Částečný pracovní úvazek
- Pružné rozvržení pracovní doby
- Práce na jiném místě než na pracovišti zaměstnavatele (práce z domova)
- Pronajímání pracovní síly (agenturní zaměstnávání)
- Práce v nesociální době

---

<sup>22</sup> Flexibilní formy práce v evropském kontextu, online [cit. 9.11.2015]

<sup>23</sup> Zákon č. 262/2006 Sb. Zákonník práce v platném znění

<sup>24</sup> Pracovní poměr na dobu určitou není sice taxativně vymezen v Zákonníku práce jako flexibilní forma práce, ale uvádíme ji zde, protože představuje pružnější formu plnohodnotného pracovněprávního vztahu.

- Stlačený pracovní týden

A nyní si pojďme výše uvedené formy pracovněprávních vztahů přiblížit podrobněji.

**a) Pracovní poměr na dobu určitou.** Jedná se o tradiční formu plnohodnotného pracovněprávního vztahu. Pracovní poměr na dobu určitou znamená, že pracovní smlouva výslovně uvádí dobu trvání pracovního poměru. Takto sjednaný pracovní poměr může být uzavřen na maximální dobu 3 let a může být dvakrát obnoven. Maximálně lze tak tento pracovní poměr sjednat na dobu devíti let. Tento druh pracovní smlouvy umožňuje zajistit časově vymezený úkol nebo operativně nahrazovat zaměstnance. Často je také využíván absolventy nebo jinými skupinami zaměstnanců jako odrazový můstek pro vstup na trh práce, jak uvádí Kučina<sup>25</sup>.

**b) částečný pracovní úvazek (práce na kratší pracovní dobu).** Tento pracovněprávní vztah vzniká, jestliže se zaměstnavatel se zaměstnancem dohodne na kratší než čtyřicetihodinové týdenní pracovní době. Hodinová mzda a další zaměstnanecké výhody musejí být poskytovány poměrně. V opačném případě se jedná o diskriminaci. K práci na částečný úvazek nesmí zaměstnavatel zaměstnance nutit. Právní nárok zažádat o kratší pracovní dobu má rodič, který pečuje o dítě mladší 15 let nebo těhotná zaměstnankyně.

Pro tento typ pracovního vztahu se často rozhodují lidé, kteří potřebují kombinovat profesní činnost s dalšími aktivitami. Například péčí o děti, nemohoucí členy domácnosti či studiem. Tato varianta je také kompromisním řešením v tzv. dvoukariérových partnerstvích, kde partneři nechtějí či nemohou svou profesi zcela opustit. Fialová uvádí<sup>26</sup>, že zaměstnavatelé se často domnívají, že tento typ pracovního poměru je pro ně nevýhodný. Je totiž spojen s větší administrativou a vyššími náklady na účetnictví. Na straně zaměstnance patří k nevýhodám horší přístup k pracovnímu postupu, školením, zaměstnaneckým výhodám a nižší jistota zaměstnání. Zaměstnavatel také není povinen proplácet

---

<sup>25</sup> KUČINA 2007, str. 7

<sup>26</sup> FIALOVÁ 2010, str. 33

přesčasy. Ty jsou ze zákona vypláceny až při překročení čtyřicetihodinového pracovního týdne.

Tento typ pracovního vztahu je vyhledáván především ženami. Bývá řešením dilematu sladění rodiny a práce. Z dalších důvodů Kučina například uvádí<sup>27</sup> násobení pracovních poměrů při nemožnosti získat zaměstnání na celou pracovní dobu. Také se k této formě pracovního poměru podle Kučiny uchylují rodiče (hlavně matky) v době rodičovské dovolené. Nebo lidé, kteří se spokojí s částečným úvazkem s nižší finanční odměnou výměnou za více volného času. Nebo studenti za účelem získání praxe.

Primárním důvodem výkonu práce ze strany zaměstnanců je však samozřejmě zajištění prostředků na úhradu životních nákladů. V případě částečných úvazků se jedná o získání alespoň minimálních prostředků na zabezpečení sebe nebo rodiny.

***Sdílení pracovního místa*** (job-sharing) se právně neliší od práce na částečný úvazek. Tento způsob výkonu práce spočívá v práci dvou či více zaměstnanců na jednom pracovním místě. Náplň práce konkrétní pracovní pozice tyto zaměstnanci sdílejí. Mzda nebo plat, nárok na dovolenou a další požitky se pak poměrově mezi ně rozdělí. Mezi výhody této formy uspořádání patří flexibilní práce s časovým rozvrhem, možnost zastoupení se v době nepřítomnosti, sdílení informací nebo rozdělení činností podle zájmu a schopností zaměstnanců.

***c) Pružné rozvržení pracovní doby.*** Jedná se o takovou pracovní dobu, kdy si zaměstnanec sám zvolí začátek popř. konec pracovní doby za podmínky, že se nachází na pracovišti v pevně daném časovém úseku (základní pracovní doba) stanoveném zaměstnavatelem. Celková délka směny nemá přesáhnout 12 hodin. Pružná pracovní doba se může stanovit jako pružný pracovní den, týden nebo pružné čtyřtýdenní pracovní období. Toto uspořádání nepřináší většinou zaměstnavateli zvýšené náklady. A pokud je základní pracovní doba dobře stanovena, mají kolegové dostatek času na vzájemnou komunikaci. Překážky v práci na straně zaměstnance se při uplatnění pružné pracovní doby posuzují jako výkon práce pouze v rozsahu, ve kterém zasáhly do základní pracovní doby.

---

<sup>27</sup> KUČINA 2007, str. 16

Filová<sup>28</sup> upozorňuje, že možnost zaměstnanců ovlivnit časové nastavení své práce jim dává prostor přizpůsobit práci dlouhodobé i aktuální situaci. Zároveň ale vyžaduje vyšší míru sebeovládání, zodpovědnosti a schopnost efektivně plánovat čas.

Pružná (klouzavá) pracovní doba může být výhodná např. pro rodiče školou povinných dětí. Umožňuje jim zajistit doprovod na volnočasové aktivity a nepřijít přitom o část platu<sup>29</sup>. Další situací je třeba střídání se v péči o rodinné příslušníky se speciálními potřebami a podobně.

**d) Práce na jiném místě než na pracovišti zaměstnavatele**, známá jako "práce z domova" může být vykonávána v místě bydliště zaměstnance nebo na jiném místě mimo pracoviště zaměstnavatele. Místa výkonu práce musejí být uvedena v pracovní smlouvě. Obvykle se práce z domova kombinuje s prací na pracovišti. Tento způsob uspořádání nemůže zaměstnavatel zaměstnanci nařídít bez jeho souhlasu. A také zaměstnavatel není povinen vyhovět žádosti zaměstnance o práci na jiném místě než na pracovišti. Maximální délka týdenní pracovní doby pro práci z domova je omezena na 40 hodin. Zaměstnavatel nemůže bez souhlasu zaměstnance vstupovat do místa výkonu práce.

Práce z domova klade vysoké nároky na sebekázeň a schopnost plánovat si čas. Zdrojem komplikací může být pro zaměstnance střet rolí. Pokud člověk pracuje doma, propojují se u něj role zaměstnance, člena rodiny, partnera a rodiče. Ne vždy je možno zajistit respekt ostatních členů domácnosti k vyhrazenému pracovnímu času a potřebě se koncentrovat na pracovní výkon.

**e) Pronajímání pracovní síly (agenturní zaměstnávání)**. Je velmi flexibilní způsob zajištění pracovní síly. Umožňuje zaměstnavatelům disponovat s potřebnými pracovníky k plnění konkrétních časově omezených úkolů nebo překlenutí doby, kdy není k dispozici kmenový zaměstnanec. Do vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem (agentura práce) vstupuje další subjekt (uživatel), u kterého pronajatý zaměstnanec po určitou dobu pracuje. Pracovní podmínky pronajatého zaměstnance musejí být srovnatelné s podmínkami

---

<sup>28</sup> FIALOVÁ 2010, str. 36

<sup>29</sup> Práce z domova, online [18.9.2015]



kmenových zaměstnanců uživatele. Kučina uvádí,<sup>30</sup> že pro uživatele má tento druh zaměstnávání několik výhod. Patří sem například možnost úspory personálních nákladů (uživatel platí pouze potřebný počet zaměstnanců), flexibilita při zajišťování jednotlivých zakázek a také odstranění problémů spojených s ukončováním pracovního poměru přebytečných zaměstnanců. Kučina ale upozorňuje, že v praxi se setkáváme s rozdílnými podmínkami mezi agenturními a kmenovými zaměstnanci, což často vede k napětí mezi těmito dvěma skupinami a v důsledku klesá kvalita pracovního výkonu.

**f) Práce v nesociální době.** Práci v nesociální době má autorka na mysli práci mimo obvyklou pracovní dobu. Zahrnuje tedy práci o víkendech, svátcích, v noci a práci přesčas. Někdy je práce v této době dána oborem (např. zdravotnictví, ozbrojené složky) nebo technologickými procesy (např. maximální využití zařízení). Jindy vychází ze zájmu zaměstnanců. Ti bývají motivováni finančním efektem (příplatky) nebo rodinnou situací. Tento druh práce může vést k nadměrné zátěži lidského organismu a narušení chodu soukromého života. Proto je příslušnými právními předpisy poměrně přísně regulována. Zvláštní ochranu před tímto druhem práce požívají mladiství, těhotné ženy a osoby pečující o malé děti.

**g) Stlačený pracovní týden.** Stlačený pracovní týden znamená, že týdenní pracovní doba je rozvržena do kratší doby než obvyklých pět dní. Tím zaměstnanec získá volný den (nebo více dní) v pracovním týdnu navíc. Při sjednání této formy pracovní doby nesmí délka směny přesáhnout 12 hodin (při rovnoměrném rozvržení nesmí délka směny přesáhnout devět hodin). Zavedení stlačeného pracovního týdne bývá typické pro určitá zaměstnání, např. tovární provozy nebo některé zdravotnické obory. Tuto formu ale mohou preferovat také lidé, kteří žijí ve velké vzdálenosti od pracoviště, kvůli časové a finanční úspoře způsobené dojížděním za prací. I tato forma uspořádání pracovního týdne může nadměrně zatěžovat organismus zaměstnance. Proto je důležité nepodceňovat zásady psychohygieny.

---

<sup>30</sup> KUČINA 2007, str. 59

Aby byl náš přehled zahrnoval všechny běžně využívané formy flexibilního zaměstnání, nemůžeme vynechat práci "na dohodu". Máme zde na mysli práce vykonávané mimo pracovní poměr. Jedná se o **Dohody o provedení práce (dále DPP) a dohody o pracovní činnosti (DPČ)**. Práva zaměstnanců, vykonávajících činnost na základě těchto dohod nejsou tak rozsáhlá ve srovnání se zaměstnanci pracujícími v řádném pracovním poměru na základě zákoníku práce. Dohody však umožňují velkou pružnost. Zaměstnanec si zpravidla může rozvrhnout práci podle svých časových možností. Za největší nevýhodu je považován fakt, že lze dohody jednostranně zrušit z jakéhokoli důvodu nebo bez jeho udání. Pouze v případě DPČ se vyžaduje patnáctidenní výpovědní doba. Přesáhne-li odměna zaměstnance 10.000 Kč měsíčně, platí se sociální, zdravotní i nemocenské pojištění tak, jako u běžného pracovního poměru. Na dohody o provedení práce a na dohody o pracovní činnosti lze pracovat u stejného zaměstnavatele v průběhu mateřské a rodičovské dovolené. Rodiče tak neztratí kontakt s oborem a mohou se tak plynule vracet do zaměstnání. Omezením vyplývajícím ze zákoníku práce ale je, že nemůže zaměstnanec u téhož zaměstnavatele pracovat na základě dohody, která je stejně druhově vymezena jako práce vykonávané na základě pracovní smlouvy.

**Dohoda o provedení práce** má jednorázový charakter. Rozsah sjednané práce nesmí v kalendářním roce přesáhnout 300 hodin. **Dohoda o pracovní činnosti** může být sjednána i na delší dobu než 300 hodin v kalendářním roce, ale rozsah práce nesmí být v průměru větší než 20 hodin týdně. DPČ lze uzavřít na dobu určitou i neurčitou.

Poslední položku přehledu nejběžnějších forem flexibilní práce tvoří **samostatná živnost**. Práce na živnostenské oprávnění poskytuje podnikateli volnost a samostatnost. Podnikatel si sám určí pracovní dobu, dovolenou a není povinen nikomu hlásit případné překážky v práci. Na druhou stranu zde neexistuje jistota stálého výdělku. A také tíže administrativního a provozního zajištění práce a odvody do systémů důchodového a zdravotního pojištění zůstávají na podnikateli.

Samostatnou živnost zde zmiňujeme pouze pro úplnost. Samostatnou živností, jako jednou z možností sladování soukromého a pracovního života se v dalších částech nebudeme věnovat. Cílem práce je totiž zkoumat přístup zaměstnavatelů v oblasti sociální práce k zaměstnávání matek malých dětí. V případě práce na základě živnostenského oprávnění nevzniká vztah zaměstnanec - zaměstnavatel. A autorka se

také domnívá, že tato forma práce je běžná v soukromém sektoru zaměřujícím se na produkci zisku. V oblasti sociální práce, která je předmětem této diplomové práce je pouze okrajovou možností.

Kromě pracovněprávních vztahů vyjmenovaných výše se v praxi setkáváme také s různými benefity, které umožňují zaměstnancům lépe skloubit pracovní a osobní život. Sem patří například oblíbené „sick days“ a „free days“. Princip tohoto zaměstnaneckého benefitu vychází z myšlenky, že kratší léčení je pro obě strany výhodnější než dlouhodobá nemoc. Zaměstnanec tak může zůstat doma i bez lékařského potvrzení. Sick days se neodečítají z dovolené a zaměstnanec za ně dostává mzdu. Podmínky stanovuje zaměstnavatel. Na obdobném principu jsou vystaveny také „Free days“, kdy zaměstnanec může vyřídit potřebné úřady či lékaře, aniž by si po kouskách zkracoval pracovní dobu.

### **Shrnutí kapitoly 1.3**

Nutnost pružné reakce na pracovním trhu a organizace pracovní doby tak, aby lépe odpovídala zájmům zaměstnavatelů i zaměstnanců vedla k rozvoji nových forem zaměstnávání. Hrají důležitou roli při sladění pracovního a soukromého života nejen u matek malých dětí. Existují různé druhy flexibilních úvazků, přičemž jejich využití v praxi závisí na druhu vykonávané práce. Ke klasickým patří práce přesčas, zkracování pracovní doby, uzavření pracovního poměru na dobu určitou nebo kratší pracovní dobu. K novějším řadíme zaměstnávání prostřednictvím agentur, pružnou pracovní dobu, práce z domova nebo sdílení pracovního místa.

V České republice nejsou zatím flexibilní formy práce tak rozšířené, jako v jiných evropských zemích. K nejvyužívanějším formám patří práce na dobu určitou, částečný pracovní úvazek nebo pružné rozvržení pracovní doby. Rozšířená je také přesčasová práce, práce na směny a práce v nesociální době.

### **Náměty na výzkum, vyplývající z této kapitoly teoretické části práce:**

- *Na čí podnět bývají zaváděny některé z flexibilních forem práce (zaměstnanci nebo zaměstnavatelé)?*
- *Které formy se v oblasti sociální práce objevují. U jakého typu zaměstnavatele a proč?*
- *Které se naopak neobjevují. Z jakých příčin?*

## 1. 4 Žena v roli matky a účastníka trhu práce

Zaměstnání je obvyklý způsob produkce statků a obživy. Velký díl práce je ale také vykonáván mimo zaměstnání. Možný uvádí, že v celosvětovém měřítku odpracují ženy dvě třetiny práce, dostanou desetinu vyplacených mezd a jsou vlastníky jednoho procenta majetku.<sup>31</sup> Existuje zde nepoměr mezi prací, příjmem a majetkem. Na tuto disbalanci upozorňují již od 70. let dvacátého století feministická hnutí. A kladou velký důraz na ekonomickou nezávislost žen a docenění domácí práce ze strany mužů. Jelikož jsou to z velké části ženy, kdo vykonává práci v domácnosti vedle placeného zaměstnání. S prací v domácnosti úzce souvisí péče o rodinu. A tradiční model ženy jako matky a hospodyně. Státy sociálního blahobytu byly vybudovány na myšlence muže jako chlebováře a ženy, zabezpečující chod domácnosti a pečující o děti. Toto stanovisko, nazýváme *konzervativní*. Ve vyhraněné konzervativní formě to znamená, že žádná žena nemá pracovat (být zaměstnána) mimo svou domácnost.

Postupně se prosazoval také další přístup, jak uvádí Možný. A to přístup *neokonzervativní*. Ten říká, že žena má získat kvalifikaci, dokud je bezdětná. Zaměstnání však opouští ve chvíli, kdy se stane matkou. Vrací se k němu tehdy, když děti dorůstají a její péči již tolik nepotřebují. Třetí přístup je podle Možného *egalitární*. Ten poukazuje na skutečnost, že během péče o děti se kvalifikace ženy devaluje. A výpadkem z profese žena ztrácí s oborem kontakt. V důsledku toho je odsouzena k méně kvalifikované práci.

Zatímco ve vyspělých zemích se v průběhu 20. století přecházelo od konzervativního postoje postupně přes neokonzervativní k egalitárnímu, u nás byl vývoj jiný. Vládnoucí Komunistická strana v duchu egalitárního přístupu, mobilizovala ženy do zaměstnání. Předložila povinnost zaměstnání jako cestu k emancipaci od hendikepu mateřství. Byla zavedena hustá síť zařízení k péči o předškolní děti. Tento postup se však časem ukázal ekonomicky neudržitelný. Řešením ze strany vládních politik pak bylo prodloužení mateřské dovolené. Což znamená přiklonění se k neokonzervativnímu přístupu. Uznání, že matka (rodiče) jsou dostatečně kompetentní k tomu, aby se starali o své děti. Ba co víc, že děti, které si nevytvoří vztah k blízké osobě (hlavně matce) trpí vážnou citovou deprivací. V tomto smyslu bylo vlivné hlavně dílo Johna Bowlbyho. Postupně se vžil názor, že by měla

---

<sup>31</sup> MOŽNÝ 1999, str. 150

žena přerušit zaměstnání po dobu, než pro dítě začnou být důležité sociální kontakty s vrstevníky, které zajistí předškolní zařízení.

Přestože očekávání společnosti a tlak na ženy ve smyslu vdát se, mít děti, starat se o ně, vytvářet zázemí pro partnera - živitele je stále ve společnosti silně zakořeněno, přibývá žen, které mají o svém životě jinou představu. Ženy dnes mají mnoho možností a příležitostí k rozvíjení vlastních *životních strategií*. Podle svých preferencí mohou přistoupit k řešení dilematu mezi prací a rodinou. Catherine Hakim popsala tři možné strategie sladění pracovní kariéry a péče o rodinu. Home-centered, work-centred a adaptive<sup>32</sup>. První z nich volí ženy, zaměřené primárně na domov a rodinu, druhou ženy zaměřené hlavně na práci a třetí skupinu tvoří ženy, jejichž priority se v průběhu života mění. V určitém životním období je to práce, jindy rodina. Ženy volící tuto strategii jsou adaptabilní. Můžeme tedy shrnout, že životní strategie jednotlivých žen ve zvládnutí dilematu rodina-práce je výsledkem působení vnějších vlivů a vlastních preferencí.

Vlastní preference každé ženy se odrážejí nejen v tom, zda svůj život zasvětit práci nebo rodině. Díky moderní možnosti ovlivnit počet dětí, si může své mateřství také načasovat tak, aby vyhovovalo jejím potřebám. Vynález *antikoncepce* dokonce Možný označuje za "epochální", vidí v něm natolik zásadní fenomén, že jej přirovnává k objevení ohně. Antikoncepce, umožnila ženám samostatně rozhodnout o tom, zda, kdy a kolik budou mít dětí.<sup>33</sup> Nejen tento převratný vynález, ale také společenské změny posledních desetiletí snížila *ekonomickou závislost žen na mužích*. Ženy se prosazují na trhu práce v různých oborech, dříve vyhrazených pouze mužům. Stávají se skutečně nezávislými, samostatnými a rovnoprávními. Možný uvádí, že "*Sociální status ženy je historicky těsně svázán s mateřským statem*"<sup>34</sup>. Také proto se pro úplnou celoživotní bezdětnost rozhoduje minimum žen. V populaci však lze sledovat dlouhodobý pokles porodnosti. Tedy posun od modelu rodiny s více dětmi k modelu se dvěma nebo jedním dítětem. Tento trend se projevuje zejména u vzdělaných žen, které se rozhodly mít jedno "statusové" dítě, jako kompromisní strategii, která umožní zachovat profesní kariéru a zároveň zastávat roli matky.

Skloubit roli matky i zaměstnance však vyžaduje od žen vysokou míru flexibility. *Flexibilita* je ústředním tématem dnešní doby. Promítá se do každé oblasti

---

<sup>32</sup> HAKIM 2000, str. 71 - 85

<sup>33</sup> MOŽNÝ 1999, str. 124

<sup>34</sup> MOŽNÝ 1999, str. 126

života. Není proto divu, že se stává imperativem i na trhu práce. Pracovník musí být flexibilní v organizaci zaměstnání i při přechodu mezi jednotlivými pracovními místy. Dochází ke změnám v charakteru práce. Pro zaměstnance je téměř povinností být zaměstnavateli k dispozici v dobu a na místě, kdy to jemu vyhovuje. Všechny změny s sebou mohou přinášet nejistotu pracovní pozice a nadměrný stres. Zvyšuje se tak i náročnost kombinace pracovní a rodinné zátěže. Sféry práce a rodiny se částečně prolínají, vznikají a uplatňují se nové formy rozvržení pracovních a soukromých aktivit. Tyto změny tak dávají možnost nově promýšlet spojení práce se zbytkem života.

Dnešní doba dává ženám také příležitost integrovat placenou a neplacenou práci. Je otázka budoucnosti a možná každé individuální ženy (člověka), jak s touto příležitostí naloží. Jaké bude mít příležitosti, podmínky, cíle a jaké zvolí životní strategie. Zda bude udržovat dále pevné hranice mezi sférami soukromou a pracovní, nebo se naopak stanou workoholiky, protože nechají práci přerůst hranice rodiny a volného času. Nebo zda využijí flexibilitu k zajištění všech povinností simultánně.

#### **Shrnutí kapitoly 1. 4**

Žijeme v době, která je velmi dynamická. Zvyšuje se tlak na produktivitu a soutěživost. Mateřství již není pro většinu žen daným údělem, ale jednou z možných životních rozhodnutí, strategií. Ženy, které se rozhodnou pro mateřství, promýšlejí kdy si dítě pořídit. Důležitou roli zde hraje udržení si kvalifikace a dosažené pozice na trhu práce. Hledají také možnosti sladění mateřství a zaměstnání. Protože i kratší doba, po kterou se žena stará výhradně o dítě, je-li opakována vícenásobným mateřstvím, pro ni znamená dlouhý výpadek z trhu práce. A její možnou ztrátu kvalifikace. V praxi ženy volí různé strategie, jak naplnit roli matky a přitom neklesnout na sekundární trh práce. Například volí zkrácení doby, kdy o dítě výhradně pečují, snižují počet narozených dětí, odsouvají narození prvního dítěte do pozdějšího věku nebo se rozhodnou pro bezdětnost. Možností je také propojení pracovní a soukromé sféry života například prací z domova nebo využití některé z flexibilních forem práce.

#### **Náměty na výzkum, vyplývající z této kapitoly teoretické části práce:**

- *Projevuje se v oboru ztráta kvalifikace (kontaktu s oborem) při dlouhodobém přerušení kariéry z důvodu mateřství?*

- *Prolíná se pracovní a soukromá sféra (např. práce z domova)?*
- *Jaké volí ženy z oboru strategie při sladování rodinného a pracovního života: Home-centered, work-centred nebo spíše adaptive?*

## **Shrnutí teoretické části**

Z celospolečenského hlediska je trh práce důležitou součástí společnosti. A to nejen proto, že pro většinu domácností představuje odměna za práci jediný zdroj příjmů. Existují zde totiž nejen ekonomické, ale také sociální souvislosti. Situace na trhu práce má přesah do mnoha sfér a oborů. Snižování nezaměstnanosti nebo začleňování znevýhodněných skupin obyvatel na trh práce patří mezi priority sociální politiky státu.

Z hlediska jednotlivce je práce sférou, kde člověk tráví značné množství času a je zde zapojen do formálních i neformálních sociálních struktur. Práce není z hlediska člověka jen zdrojem získávání finančních zdrojů k pokrytí životních nákladů. Je to také prostor pro seberealizaci. V posledních desetiletích patří k trendům na trhu práce pokles manuálně náročné práce a nárůst sektoru služeb. Také vzrůstá důležitost informačních technologií, který umožnil například práci z jiných míst než je pracoviště zaměstnavatele. Projevuje se tzv. flexibilizace práce, která zahrnuje nárůst prostorové a organizační variability.

Na trhu práce se setkávají dva základní hráči. Jsou to zaměstnanci a zaměstnavatelé. Prostor legislativně ohraničuje stát, ten je také významným zaměstnavatelem. Základním právním předpisem, který upravuje pracovní právní vztahy je Zákoník práce. Ten mimo jiné definuje způsob vzniku, trvání a zánik pracovního poměru, podmínky, délku pracovní doby, pracovní podmínky žen nebo mladistvých, ale také vymezuje jednotlivé flexibilní formy práce.

Na trhu z hlediska sociální práce existují tři typy zaměstnavatelů. Jsou to firmy, reprezentované např. sociálními firmami, organizace veřejné správy (zejména státní správa) a organizace v tzv. třetím sektoru (hlavně neziskové organizace). Každý z vyjmenovaných typů vznikl za jiným účelem a funguje na odlišných principech.

Jednotlivé organizace státní správy byly zřízeny za účelem realizace výkonné moci státu. Mají většinou vrchnostenský charakter a jsou ve své činnosti vázány obecnými zásadami, z nichž nejdůležitější je zásada zákonnosti. Tzn., že mohou zasahovat pouze za podmínek stanovených zákonem a v nezbytném rozsahu.

Naproti tomu třetí sektor je tvořen nehomogenní skupinou organizací, které zahrnují jednak nestátní neziskové organizace ale také příspěvkové organizace státu a jiných veřejnoprávních korporací. V tomto textu se dále zaměříme na nestátní neziskové organizace, tedy organizace různých nepodnikatelských právních forem, které vznikly k realizaci zájmů jednotlivých skupin obyvatel a uspokojování těch potřeb obyvatelstva, které instituce veřejné správy nenabízejí. Nejrozšířenější forma neziskových organizací, občanská sdružení přestala od roku 2014 existovat. Místo nich zavádí nový Občanský zákoník právní formu zapsaný spolek, který klade důraz na spolkovou činnost a členský charakter. Autorka předpokládá, že právě v nehomogenní skupině nestátních neziskových organizací je největší vůle manažerů vyjít zaměstnancům vstříc také například flexibilním uspořádáním pracovní doby.

Ať už zaměstnanec pracuje v jakékoliv organizaci na jakékoliv pozici, je především člověkem s určitými individuálními charakteristikami. Moderní management klade důraz na motivaci a angažovanost jednotlivých pracovníků. Jednou z možností zvýšení motivace a zaměstnanosti matek s malými dětmi může být zavádění flexibilních forem práce. Ty umožní lepší sladění pracovního a soukromého života nejen jmenované skupině zaměstnankyň. Důležité však je, aby nebyla flexibilita práce vynucena zaměstnavatelem a nestala se tak prostředkem prohlubování propasti mezi zaměstnanci na primárním pracovním trhu a lidmi s různými formami znevýhodnění.

Ženy v souvislosti s mateřstvím obtížněji hledají zaměstnání odpovídající jejich potřebám a jsou proto více ohroženy nezaměstnaností se všemi důsledky z ní vyplývajícími. Rozšíření flexibilních forem práce jim může pomoci lépe zvládnout roli rodiče a zaměstnankyně. Přestože platná legislativa umožňuje využití pestré škály možností, jejich využívání v praxi je ve srovnání s ostatními zeměmi EU nízké. Flexibilní formy zaměstnání jsou upraveny zákoníkem práce. K nejvyužívanějším formám patří práce na dobu určitou, částečný pracovní úvazek nebo pružné rozvržení pracovní doby. Podle dostupných zdrojů je naopak pronajímání pracovní síly, neboli agenturní zaměstnávání, nebo práce na jiném místě než na pracovišti zaměstnavatele využíváno málo. Zdali to platí také v oblasti sociální práce bude dále předmětem výzkumu v praktické části tohoto textu.

Mnohé organizace nejsou schopny nebo ochotny vytvořit pro ženy s malými dětmi podmínky pro flexibilní pracovní režim. Předem očekávají nižší efektivitu a produktivitu práce, obtížnější komunikaci nebo problémy s kontrolou kvality



odvedené práce. Tlak na produktivitu a soutěživost vede mnohé ženy k plánování mateřství tak, aby zamezily ztrátě kvalifikace a vytlačení na sekundární trh práce. Snižuje se tak počet narozených dětí, odsouvá se narození prvního dítěte do pozdějšího věku nebo se páry rozhodují pro úplnou bezdětnost.

## II. METODOLOGICKÁ ČÁST

Hlavním cílem práce bude zkoumat přístup zaměstnavatelů v oblasti sociální práce k zaměstnávání matek malých dětí a možnosti sladění práce na pracovním trhu a výchovy dětí v rodině u rodičů dětí mladších 3 let v Praze.

V návaznosti na hlavní výzkumný cíl, uvedený výše, jsem si stanovila následující dílčí cíle.

**Cíl 1:** Porovnat přístupy zaměstnavatelů u organizací z oblasti veřejné správy a zaměstnavatelů z oblasti sociálních služeb k zaměstnávání matek malých dětí

**Cíl 2:** Zkoumat, které flexibilní formy práce jsou v oblasti sociální práce cílovou skupinou využívány.

Tyto dílčí cíle byly transformovány a operacionalizovány do následujících tabulek. Transformace hlavního cíle vychází také z teoretického základu této diplomové práce.

Tab. č. 1: Transformace dílčího cíle č. 1

Dílčí cíl	Výzkumná technika	Zdroj zjištění	Otázky
Cíl 1	Polostrukturovaný rozhovor	Vedoucí pracovníci orgánů veřejné správy a organizací poskytující soc. služby	Co si myslíte o tvrzení „spokojený zaměstnanec pracuje lépe“?
			Jaká je struktura vašich zaměstnanců? Proč?
			Co si myslíte o zaměstnávání žen s dětmi do tří let?
			Myslíte si, že při dlouhodobém přerušení pracovní kariéry např. Z důvodu mateřství dochází ke ztrátě kvalifikace (ztrátě kontaktu s oborem)?
			Hraje ve Vašem postoji k zaměstnávání žen s malými dětmi Vaše osobní zkušenost s rodičovstvím? Jakou?
			Mohou vaši zaměstnanci čerpat tzv. Sick day (Free day)? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kolik dní ročně?</li> <li>• Za jakých podmínek?</li> </ul>
	Studium dokumentů	Veřejně dostupné dokumenty	V jakém kontextu se objevují klíčová slova?
Dokumenty poskytnuté zaměstnavatelem		Jaká je oficiální strategie přístupu organizace k zaměstnávání matek s malými dětmi (příp. Flexibilním formám práce obecně)?	

Tab. č. 2: Transformace dílčího cíle č. 2

Dílčí cíl	Výzkumná technika	Zdroj zjištění	Otázky
Cíl 2	Polostrukturovaný rozhovor	Vedoucí pracovníci orgánů veřejné správy a organizací poskytující soc. služby	<p>Využíváte některou z následujících forem pracovněprávního vztahu?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pracovní poměr na dobu určitou</li> <li>• Částečný pracovní úvazek</li> <li>• Pružné rozvržení pracovní doby</li> <li>• Práce z domova (nebo na jiném místě)</li> <li>• Pronajímání pracovní síly (agenturní zaměstnávání)</li> <li>• Práce v jinou než obvyklou pracovní dobu (např. o víkendech, svátcích, v noci, přesčas apod.)</li> <li>• Stlačený pracovní týden (týdenní pracovní doba je rozvržena do kratší doby než je obvyklých pět dní)</li> <li>• Dohoda o provedení práce a dohoda o pracovní činnosti</li> </ul>
			Jsou u vás tyto formy práce využívány ženami s dětmi do tří let?
			Proč ano, proč ne?
			Na čí podnět ?
			Uvažujete o případném zavedení některé z uvedených forem práce?

Hlavní výzkumný cíl byl transformován do dvou dílčích cílů, které odpovídají zadání práce. Ta nazírá na flexibilní formy práce optikou zaměstnavatelů. Proto výzkum nezahrnuje pohled cílové skupiny – matek malých dětí. Ten by jistě celé téma doplnil a přispěl k vyšší validitě. Z kapacitních důvodů se mu však v této diplomové práci nemůžeme věnovat.

Autorka se domnívá, že formálně existuje na trhu práce rovnost a zákaz diskriminace, v praxi se však mohou projevovat různé předsudky a genderové nerovnosti. Tento faktor proto bude zohledněn při výběru informantů. Soubor informantů tak bude zahrnovat minimálně jednoho muže. Možnost ovlivnění odpovědi genderem informanta je také brán do úvahy při interpretaci výsledků výzkumu.

K výzkumu byla použita kvalitativní výzkumná strategie. Autorka nevychází z konkrétní hypotézy. Pouze na základě teoretických předpokladů a volně formulované výzkumné otázky následně hledala v nasbíraných datech souvislosti a vztahy. Byla tedy použita induktivní logika.

**Výzkumný vzorek** se skládá z vedoucích pracovníků institucí veřejné správy a organizací poskytujících sociální služby. Kritériem výběru konkrétního informanta pro výzkum je jeho vliv na výběr zaměstnanců a podobu pracovněprávního vztahu mezi zaměstnanci a danou organizací. Byly tedy osloveni především přímí nadřízení sociálních pracovníků.

Dílčím cílem výzkumu je porovnat postoj k zaměstnávání matek malých dětí u organizací veřejné správy a u neziskových organizací. Z tohoto výzkumného záměru vyplývá také výběr respondentů. Ten má následující logiku. Vzorek obsahuje obě skupiny informantů. Šest informantů z oblasti veřejné správy a šest z neziskových organizací. Informanti z oblasti státní správy zastávají vedoucí pozice na kontaktních pracovištích Úřadu práce ČR a Pražské správy sociálního zabezpečení. Tyto dvě organizace jsou páteří státní správy v sociální oblasti, proto byly vybrány záměrně. Konkrétní pražská pracoviště byla potom vybrána náhodným výběrem. Při výběru vzorku tak byla uplatněna metoda vícestupňového výběru. Vzorek reprezentující veřejnou správu obsahuje také jednoho informanta zastávajícího sociální práci na úrovni obcí. Jedná se o vedoucího pracovníka orgánu sociálněprávní ochrany dětí. Ten reprezentuje výkon přenesené působnosti státu orgánem zřízeným obcí.

Při výběru informantů z oblasti neziskových organizací zabývajících se sociálními službami bylo využito vícestupňového náhodného výběru. Nejprve byly

náhodně vybrány městské části v Praze. Dále byly náhodně vybrány organizace provozující svou činnost na jejich území. Jako opora výběru sloužil oficiální seznam poskytovatelů sociálních služeb jednotlivých městských částí. Tímto postupem bylo docíleno různorodosti vzorku. Ten obsahuje malé neziskové organizace s komunitní působností i velkou organizaci s několika pobočkami v různých městech ČR.

Cílem výzkumu je co nejkomplexněji posoudit přístup zaměstnavatelů k zaměstnávání matek s malými dětmi. Z předvýzkumu vyplynulo, že tento postoj do značné míry souvisí také s osobní rodičovskou zkušeností a pohlavím informanta. Bylo tedy záměrem autorky výzkumu, aby ve vzorku byl zastoupen minimálně jeden muž, jak je popsáno výše. Jelikož ve skupině informantů, vytvořené výše popsaným náhodným výběrem zástupce mužů nebyl, k jeho oslovení byla použita metoda výběru záměrného. Specifikace informantů je podrobněji uvedena v následující tabulce.

*Tab. č. 3: Struktura výzkumného vzorku*

#### **A) NESTÁTNI NEZISKOVÉ ORGANIZACE**

č.	typ organizace	pozice informanta	cílová skupina	působnost organizace
1.	centrum denních služeb	zástupce ředitele	děti se zdrav. postižením	Praha a okolí
	nízkoprahový klub		děti a mládež	místní
2.	krizová pomoc následná péče služby pro rodiny azylové domy pro matky s dětmi pečovatelské služby	ředitelka pražské organizace	sociálně slabé rodiny  senioři osoby se zdravotním postižením matky s dětmi	celá ČR
3.	pobytové rehabilitační a rekvalifikační středisko	zástupkyně ředitele	osoby se zrakovým a kombinovaným postižením	Praha (s možností celé ČR)
4.	pořádání aktivit pro osoby se zdrav. postižením a bez postižení	předsedkyně sdružení	osoby se zdravotním postižením	Praha a okolí
5.	centrum denních služeb osobní asistence chráněné bydlení	vedoucí střediska	dospělé osoby s tělesným a kombinovaným postižením	Praha a okolí
6.	klub seniorů (soc. Aktivizační služby)	ředitelka organizace	senioři	místní

## B) VEŘEJNÁ SPRÁVA

č.	typ organizace	pozice informanta	cílová skupina	působnost organizace
7.	PSSZ	vedoucí oddělení	-	územní pracoviště Praha
8.	PSSZ	vedoucí oddělení	-	územní pracoviště Praha
9.	ÚP ČR	zastupující vedoucí oddělení	-	kontaktní pracoviště Praha
10.	ÚP ČR	vedoucí oddělení	-	kontaktní pracoviště Praha
11.	ÚP ČR	vedoucí oddělení	-	kontaktní pracoviště Praha
12.	OSPOD	vedoucí odboru	děti	Praha západ

Sběr dat proběhl prostřednictvím *polostrukturovaného rozhovoru* realizovaného ústní formou v místě pracoviště respondenta. Výzkumný nástroj – rozhovor, obsahuje otázky operacionalizované v tabulkách 1 a 2. Rozhovory byly nahrány na záznamové zařízení (diktafon). Následně byly převedeny do písemné podoby a jejich obsah porovnán a interpretován. Konkrétně byly odpovědi všech respondentů na položené otázky v písemné formě rozstříhány a seskupeny do logických celků podle jednotlivých otázek. Dále byly interpretovány ve vztahu k výzkumným otázkám, dílčím cílům a teoretickému základu tak, aby výsledná interpretace v pokud možno nejvyšší míře splňovala hlavní výzkumný cíl.

Při sběru dat byla ve dvou případech využita doplňkově písemná forma. Jako nástroj byl využit dotazník, obsahující otevřené otázky vzniklé operacionalizací dílčích cílů. Informace získané touto formou od příležitostných informantů z oblasti sociálních služeb slouží k dokreslení zkoumaného tématu. Zpracování dat získaných formou dotazníku probíhalo odděleně od dat získaných polostrukturovaným rozhovorem. Informanti odpovídající písemnou formou nejsou zahrnuti do vzorku.

K utvoření co nejúplnějšího pohledu na danou problematiku bylo využito jako doplňkové techniky sběru dat kvalitativní *studium dokumentů*. Jak volně dostupných, tak poskytnutých respondenty. K výzkumu volně dostupných dokumentů bylo využito zejména oficiálních webových stránek dané organizace. Obsah byl analyzován z hlediska předem definovaných klíčových slov a kontextu jejich užití. Tato technika byla využita především u organizací poskytujících sociální služby. Při sběru dat z oblasti státní správy byly osloveny personální útvary Úřadu práce krajské pobočky pro hlavní město Prahu a Pražské správy sociálního zabezpečení, aby se vyjádřily k dané problematice. Personalisté obou zmíněných institucí byly autorkou výzkumu vyzváni, aby se vyjádřili k jednotlivým flexibilním formám práce a případné oficiální

personální strategii organizace. Informace se z personálního oddělení se podařilo získat jen z pražské pobočky Úřadu práce. Pražská správa sociálního zabezpečení na výzvu nereagovala.



### III. VYHODNOCENÍ - INTERPRETACE VÝSLEDKŮ

V této kapitole budou prezentovány a interpretována data, která byla získána v období od března do června 2016 tak, jak je popsáno v metodologické části práce.

#### 3.1 Dílčí cíl 1 - interpretace výsledků

Prvním dílčím cílem bylo *Porovnání přístupu zaměstnavatelů* u organizací z oblasti *veřejné správy a zaměstnavatelů z oblasti sociálních služeb* k zaměstnávání matek malých dětí. Tento dílčí cíl byl operacionalizován do následujících otázek:

- Co si myslíte o tvrzení „spokojený zaměstnanec pracuje lépe“?
- Jaká je struktura vašich zaměstnanců? Proč?
- Co si myslíte o zaměstnávání žen s dětmi do tří let?
- Myslíte si, že při dlouhodobém přerušení pracovní kariéry např. Z důvodu mateřství dochází ke ztrátě kvalifikace (ztrátě kontaktu s oborem)?
- Hraje ve Vašem postoji k zaměstnávání žen s malými dětmi Vaše osobní zkušenost s rodičovstvím? Jakou?

V následující části se budeme věnovat porovnávání odpovědí informantů z řad zaměstnavatelů veřejné správy a z oblasti sociálních služeb na jednotlivé otázky.

- *Co si myslíte o tvrzení „spokojený zaměstnanec pracuje lépe“?*

Tato otázka odkazovala na vnitřní motivaci člověka k práci. V nepodnikatelské sféře je finanční odměňování často limitováno. Proto zde vstupují do motivace pracovníků další faktory. Nehmotné odměňování a umožnění lepšího skloubení pracovního a soukromého života se tak může stát důležitým faktorem zvyšujícím motivaci pracovníků. Tento fakt si uvědomují i zaměstnavatelé. Bez ohledu na to, zda se jedná o informanty z řad státní správy nebo sociálních služeb. Většina informantů se shodla na tom, že s uvedeným úslovím nelze, než souhlasit. Krásně situaci vystihla informantka z OSPODu: „Zaměstnanec, který je správně motivován, pracuje s vyšším nasazením, je vstřícnější k plnění zadaných úkolů a mnohdy vykonává činnost nad rámec svých povinností.“

Zajímavý postřeh ke „spokojenosti zaměstnance“ však měla informantka ze sociálních služeb, která uvedla: „Pokud je to spokojenost, protože pracovník nemá

*žádnou velkou odpovědnost, jeho pracovní tempo je slabé, do práce si chodí odpočinout, pak nesouhlasím s výrokem.*“ Tato zkušená vedoucí upozornila na fakt, že zaměstnavatel, který je k pracovníkům vstřícný až příliš, nemůže počítat s vysokou efektivitou jejich práce. Naopak při dobře vyváženém tlaku na výkonnost se produktivita práce zvyšuje, aniž by klesala spokojenost pracovníka. Výrok jedné z informantek ze státní správy je toho dokladem: *„Nejlépe pracují lidi v časovém presu.“*

- ***Jaká je struktura vašich zaměstnanců z hlediska pohlaví a věku. Proč?***

Je známým faktem, že sociální práce je feminizovaný obor. Potvrdily to také výsledky výzkumu. Většina zaměstnanců tvoří ženy. Muži z tohoto výzkumu zastávají buď vedoucí funkce nebo jsou zaměstnáni v přímé péči. Zde jsou ceněny hlavně jejich fyzické předpoklady k manipulaci s nemohoucími klienty. V pozici sociálního pracovníka se nám v celém vzorku objevil pouze jeden muž a to ve veřejné správě na Úřadu práce. Co se týká věkové struktury žen, výsledky naznačují, že **ve veřejné správě**, jsou zastoupeny především kategorie do 30 let. A dále od 40 – 45 výše. Ženy ve věku, který je biologicky i společensky spíše vyhrazen mateřství (zhruba mezi 30 a 40 lety věku ženy) jsou v menšině. Informantka z Úřadu práce k tomu řekla: *„Mladší věková struktura je určitě díky tomu, že mladí absolventi dostanou na Úřadu práce možnost získat praxi. Proto je tam velký množství mladých lidí, kteří tu práci dostanou. Drtivá většina už se po mateřský nevrací. Často si seženou jiný zaměstnání, nebo je to i proto, že dojíždějí. Hledají si něco třeba v bydlišti.“* Odkazuje tak na to, že posty ve veřejné správě jsou vhodné pro absolventy, tudíž pracovníky, kteří v oboru začínají a nemohou si příliš vybírat. Také silně zastoupená skupina pracovníků v předdůchodovém věku tuto domněnku potvrzuje. Ženy s malými dětmi, které potřebují ke skloubení pracovních a rodinných povinností vyšší míru flexibility, jsou zde zastoupeny málo.

Důvodem, proč je ve státní správě zaměstnáno málo žen s malými dětmi může být také to, že v oblasti státní správy nejsou jednoduché pracovní podmínky. Jak naznačuje informantka z ČSSZ: *„Málo peněz, moc práce. Malá podpora vedení.“*

***V sociálních službách*** se situace trochu odlišuje. Můžeme zde najít větší věkovou pestrost. Také skupina zaměstnaných žen s malými dětmi je zde početnější než ve státní správě. Jedna z vedoucích v oblasti sociálních služeb popsala složení

svého týmu takto: „*Samé ženy. To není práce pro chlapy. Mám tady svobodné holky i věkově jako já (45)*”<sup>35</sup>. *Co se týká dětí, je to různé. Asi tak půlka dětí má, půlka nemá.*“ Větší variabilitu ve struktuře zaměstnankyň potvrzuje také další informant: „*Většina jsou dámy. Co se věku týče, tak jsme mladý kolektiv. Nejstarší kolegyně má něco kolem padesátky, ale jinak jsou to dámy kolem třiceti a mladší.*“

- ***Co si myslíte o zaměstnávání žen s dětmi do tří let?***

V odpovědích na tento okruh otázek se příliš nelišil pohled informantů z obou porovnávaných oblastí sociální práce. Všichni dotazovaní vedoucí si uvědomovali především svou zodpovědnost za fungování organizace. Kladli proto důraz na kvalitu odvedené práce. Skutečnost, že se jedná o matku malého dítěte byla u většiny dotázaných podružná. Většině vedoucích pracovníků také nevadí určité ústupky a kompromisy vůči matkám malých dětí: „*Nevidím v tom žádnou překážku, pokud odvádí žena práci v rámci možností tak, jak by měla. Je možný dělat nějaký ústupky, například co se týče pracovní doby, aby tam nemusela být třeba do pěti hodin, ale mohla si třeba pro dítě do školky. S tím ale, že si musí měsíčně odpracovat tu danou dobu.*“ Zaměstnavatelé v tomto smyslu kladli zejména důraz na zajištění hlídání dítěte v době, kdy žena pracuje. Popřípadě také v době, kdy je dítě nemocné.

V přístupu k nemocnosti dětí se také nejvíce lišili odpovědi dotázaných vedoucích pracovníků. Podle názoru autorky výzkumu nebyl rozdíl v tom, zda informant pracuje ve veřejné správě nebo v sociálních službách. Rozdíly spíše vyplývaly z různých povah a životních zkušeností dotázaných osob. Na jedné straně se zde setkáváme se vstřícným přístupem: „*Děti bývají nemocné, i starší, nejenom do těch tří let, ale až na první stupeň (základní školy)*”<sup>36</sup>. *Já si myslím, že s nimi vždycky rodiče musejí být doma. Takže ty tři roky nehrají roli.*“

Na druhé straně také přístupem skeptickým, ovlivněným špatnou pracovní morálkou mnohých zaměstnanců: „*Kdybych ji měla vzít, bylo by pro mě nejdůležitější, že ji znám. Že má hlídací babičku a tak dále. ... protože když bude na ošetřovačce, budou za ni muset brát jiní služby... Jsou ženské, které ošetřovačky zneužívají. Jsou docela zajištěné, tak proč by chodily do práce, když se můžou válet s dítětem doma. Nejde jenom o maminky. Ale třeba i o lidi, co hodně marodí. Není na ně spolehnutí. Měli jsme tady takovou kolegyni. Ostatní jsme s nemocema chodily do práce a ona*

---

<sup>35</sup> Poznámka autorky výzkumu

<sup>36</sup> Poznámka autorky výzkumu

*byla pořád doma. I když byla v práci výborná. Vím, že kdyby na to přišlo, že by nás nepodržela.“*

Často se také v odpovědích dotázaných vedoucích pracovníků objevoval stereotyp: „Do tří let má být matka s dítětem“. Pro ilustraci jedna citace informanta z oblasti sociálních služeb: „*Každě má jiný priority, každě to vnímá jinak, ale já si myslím, že děti do tří let tu matku potřebují. Že je to tak nějak přirozený a čím víc času s ní stráví, tím líp pro ně. Možná i pro tu matku.“*

- ***Myslíte si, že při dlouhodobém přerušení pracovní kariéry např. Z důvodu mateřství dochází ke ztrátě kvalifikace (ztrátě kontaktu s oborem)?***

Tato otázka měla prověřit postoje, zkušenosti popřípadě stereotypy zaměstnavatelů vůči matkám vracejícím se do pracovního procesu po rodičovské pauze. Odpovědi zaměstnavatelů z oblasti sociálních služeb a veřejné správy se shodli na tom, že dlouhodobá nepřítomnost v oboru může způsobit ztrátu kontaktu s oborem. Jak uvádějí oslovení vedoucí pracovníci, ženy na rodičovské dovolené nesledují aktuální legislativní změny. Dále se však odpovědi obou skupin rozcházejí v tom, jaký vliv na práci tato skutečnost má. Vedoucí neziskových organizací výpadek v kontinuitě pracovní kariéry většinou nevnímají jako problém, naopak vedoucí z oblasti veřejné správy do jisté míry ano.

Informant ***z oblasti sociálních služeb*** na výše položenou otázku odpověděl: „*V některých oblastech určitě. Někde si myslím, že je to jen otázka času než se člověk do toho zajede. Třeba v těch sociálních službách se toho tolik nemění. Možná v předešlých letech těch změn bylo dost v souvislosti s tím, že vstoupil v platnost ten zákon o sociálních službách. Ale teď si myslím do budoucna, že to není nic, co by bylo velkým problémem.“* Zde autor výroku zmínil reformu, která proběhla před několika lety v souvislosti s platností Zákona o sociálních službách. Ta znamenala pro všechny osoby pohybující se v této oblasti nutnost učit se novým věcem popřípadě přizpůsobit chod organizace novým pravidlům fungování. V současnosti již k takto radikálním změnám nedochází a legislativních novinek je méně. Zaměstnavatelé si tak na pracovnících cení hlavně zkušeností: „*U nás je to spíše o zkušenostech. Ty se neztratí.“* Pouze jedna informantka se vyjádřila v tom smyslu, že pokud zaměstnankyně čerpá rodičovskou dovolenou souvisle na několik dětí, má mnohaletý pracovní výpadek. Může to pro ni z hlediska kvalifikace znamenat hendikep.

Nyní se pojdme vrátit k zaměstnavatelům z **oblasti veřejné správy**. Zde hraje legislativa stěžejní roli. Zákonné i podzákonné předpisy vznikají, zanikají a jsou měněny s větší intenzitou. Takže udržet krok a zůstat orientovaný v oboru je pro pracovníky náročný a důležitý úkol. Jedna z informantek k tomu uvádí: „*Myslím si, že ke ztrátě kvalifikace jako takové nedochází, spíše k omezení přístupu k aktuálním informacím v oboru. Záleží však na samotné ženě, zda najde dostatek prostoru v případě, že je na mateřské dovolené k tomu, aby držela krok s vývojem oboru, ve kterém pracuje. Například v sociální oblasti je to velmi náročné, zejména z důvodu velmi častých legislativních změn.*“ Podstatou byrokratického pojetí sociální práce, který je ve veřejné správě obvyklý je administrativa. Dlouhodobý výpadek, způsobený například rodičovskou dovolenou se proto může projevit také v této oblasti: „*Protože se nám mění i ty informační systémy, ty aplikace. Takže věci, který se dělali před půl rokem se v současné době dělají trochu jinak... To gró té agendy zůstává v podstatě stejný. Akorát se zaměřit na ty novinky, který proběhly v době, kdy se té agendě nevěnovala.*“

- ***Hraje ve Vašem postoji k zaměstnávání žen s malými dětmi Vaše osobní zkušenost s rodičovstvím? Jakou?***

V odpovědích na tuto otázku nelze vyzorovat rozdíl mezi zástupci zaměstnavatelů z veřejné správy a sociálních služeb. **Většina** dotázaných odpověděla, že osobní zkušenost s rodičovstvím na jejich postoj k zaměstnávání žen s malými dětmi **žádný vliv nemá**. Odlišovaly se pouze odpovědi tří dotázaných.

První informantka z oblasti veřejné správy se vlivem vlastní zkušenosti s mateřstvím stala vůči maminkám s malými dětmi **tolerantnější** a také dokáže ocenit jejich **zodpovědný přístup** k práci: „... *lze pochopit, že děti jsou nemocné a někdo se o ně musí postarat. I já jsem si tímto obdobím prošla. A proto přistupuju k zaměstnávání těch žen kladně Nemám s tím problém. Zaměstnankyně, co mají malé děti jsou často k práci zodpovědnější než ty bezdětné holky.*“

Druhý informant ze sociálních služeb také s maminkami **sympatizuje**: „*Myslím si, že pokud je to jen trochu možný, aby si ženy užívaly to mateřství s dětma doma.*“ **Lituje** v této souvislosti, že si dětství svých dětí dostatečně neužil: „... *já jsem byl dost z domova, protože jsem hodně jezdil po světě, ale do dneška mě to mrzí, že jsem s těma dětma nebyl v tý době víc. Že jsem si je neužil.*“

Třetí informantka ze sociálních služeb naopak příliš **tolerantní** k absenci maminek kvůli nemocem jejich dětí **není**: „*Já jsem měla hlídací babičku, takže jsem ošetřovačku skoro nevyužívala. Jen když šlo o něco vážnějšího. Chápu, že nemůže mít každý hlídací babičku a maminky to mají těžký, ale mě jde o celý tým. Zkrátka tu musíme pro klienty v pracovní době být a já tu chci mít lidi, na který je spoleh, že dorazí.*“

### **Shrnutí dílčího cíle č. 1**

Vnitřní motivace pracovníků, jejich psychická pohoda je důležitým faktorem pro to, aby svou práci vykonávali dobře. V tomto bodě se shodnou zaměstnavatelé bez ohledu na to, zda se jedná o zástupce veřejné správy nebo sociálních služeb.

Co se týká struktury zaměstnanců v oblasti sociální práce, jedná se o obor značně feminizovaný. Ženy ve věku kolem třiceti let, kdy je v současnosti obvyklé zakládat rodinu, jsou ale početně v menšině. Výzkum naznačuje, že do státní správy se ženy po rodičovské dovolené vracejí méně často, než do oblasti sociálních služeb. Důvodem může být špatné finanční ohodnocení, nízká flexibilita pracovního úvazku nebo přehlcenost prací. Včetně nutnosti neplacené práce přesčas pro standartní plnění pracovních povinností.

V postoji k zaměstnávání matek malých dětí byli dotázaní vedoucí víceméně jednotní. Uvědomovali si především svou zodpovědnost za fungování organizace. Kladli proto důraz na kvalitu odvedené práce. Skutečnost, že se jedná o matku malého dítěte byla u většiny dotázaných věcí soukromou, tudíž z pohledu zaměstnavatele irelevantní záležitostí. Často se u dotázaných objevoval stereotyp, že „Do tří let má být matka s dítětem doma.“

Zaměstnavatelé z oblasti sociálních služeb a veřejné správy se shodli na tom, že dlouhodobá nepřítomnost v oboru může způsobit ztrátu kontaktu s oborem. Rozcházejí se však v názoru na to, jak velký vliv tato skutečnost má na práci zaměstnankyň po návratu do zaměstnání. V sociálních službách si u pracovníků cení hlavně zkušeností. Rodičovská dovolená tak pro většinu oslovených zaměstnavatelů nepředstavuje z hlediska kvalifikace vážnější problém. V oblasti veřejné správy se však rychle mění legislativa a s tím související pracovní postupy. Delší pracovní výpadek tak pro většinu žen vracějících se do oboru znamená nastudovat změny a novinky, které proběhly v době, kdy se dané agendě nevěnovaly.

Většina zaměstnavatelů uvedla, že na jejich postoj k zaměstnávání žen s malými dětmi vlastní rodičovství nemá žádný vliv. Vliv v kladném smyslu připustily dva dotázaní zaměstnavatelé a v negativním smyslu jeden.

### 3. 2 Dílčí cíl 2 - interpretace výsledků

Druhým dílčím cílem bylo *zkoumat, které flexibilní formy práce jsou v oblasti sociální práce cílovou skupinou využívány*. Tento dílčí cíl byl operacionalizován do následujících otázek:

- Využíváte některou z následujících forem pracovněprávního vztahu?
  - Pracovní poměr na dobu určitou
  - Částečný pracovní úvazek
  - Pružné rozvržení pracovní doby
  - Práce z domova (nebo na jiném místě)
  - Pronajímání pracovní síly (agenturní zaměstnávání)
  - Práce v jinou než obvyklou pracovní dobu (např. o víkendech, svátcích, v noci, přesčas apod.)
  - Stlačený pracovní týden (týdenní pracovní doba je rozvržena do kratší doby než je obvyklých pět dní)
  - Dohoda o provedení práce a dohoda o pracovní činnosti
- Jsou u vás tyto formy práce využívány ženami s dětmi do tří let?
  - Proč ano, proč ne?
  - Na čí podnět?
- Uvažujete o případném zavedení některé z uvedených forem práce?

V následující části se budeme věnovat porovnávání odpovědí informantů z řad zaměstnavatelů veřejné správy a z oblasti sociálních služeb na jednotlivé otázky.

- *Využíváte některou z následujících forem pracovněprávního vztahu?*

Tato otázka hledala odpovědi na to, zda organizace působící v oblasti sociální práce a sociální politiky vůbec využívají některé z flexibilních forem práce popsanych v teoretické části. Pokud ano, tak které. Naopak které formy využívány nejsou a

z jakého důvodu. V následujícím přehledu uvedeme jednotlivé formy práce v tom pořadí, ve kterém byly v polo strukturovaném rozhovoru zmíněny.

a) **Pracovní poměr na dobu určitou.** Tato forma pracovněprávního vztahu se vyskytuje jak v oblasti sociálních služeb tak ve veřejné správě. Jedná se o tradiční a rozšířený způsob zaměstnávání. Organizace ho využívají především v situacích, kdy zaměstnanec se smlouvou na dobu neurčitou je dlouhodobě nepřítomen. A to jak v důsledku zdravotního stavu tak i rodičovských povinností. Informantka z OSPODu také uvedla, že se k této formě pracovního vztahu uchylují také při realizaci projektů.

Zvláštní kapitolou je pracovní poměr na dobu určitou ve státní správě v souvislosti s účinností zákona o státní službě.<sup>37</sup> „*Všichni už přešli pod služební zákon, kde není pracovní poměr. Vlastně tam mají na dobu určitou v rámci zástupu za mateřskou a ti, co ještě budou dělat služební zkoušky.*“ Jak zmiňuje tato informantka, nově přichozí pracovník podepisuje automaticky smlouvu na dobu určitou, která se mu po složení služebních zkoušek mění na smlouvu na dobu neurčitou. Zvláštností u nově přichozích pracovníků je také půlroční zkušební lhůta. Místo obvyklé tříměsíční.

Z oslovených organizací tuto formu pracovněprávního vztahu nevyužívá pouze jedna nezisková organizace. Kmenoví zaměstnanci jsou podle slov informanta zaměstnání na dobu neurčitou a ostatní na dohodu o provedení práce nebo pracovní činnosti.

b) **Částečný pracovní úvazek.** Tato forma pracovněprávního vztahu je běžně využívaná organizacemi z oblasti **sociálních služeb**. Stává se například, že zaměstnanci jsou takto zaměstnání u dvou organizací na poloviční úvazek. Částečný úvazek je také podle slov informantů využíván matkami s malými dětmi, které potřebují pružně skloubit rodinné a pracovní povinnosti. Co se týká **veřejné správy**, informanti z OSPODu i PSSZ uvedli, že je tato forma práce zde využívána. Překvapením výzkumu však bylo, že **Úřad práce částečné úvazky nenabízí**. Vedoucí z tohoto úřadu se shodovali na tom, že: „*Nebyla ani možnost částečného úvazku. Organizačně.*“ Totéž potvrdil průzkum webových stránek Úřadu práce, který potvrdil,

---

<sup>37</sup> Pozn.: Nový Zákon o služebním poměru vzbuzuje u mnoha státních zaměstnanců silné emoce. Zákon jako celek a důsledky z něj vyplývající pro každodenní život úředníků, jsou všeobecně vnímány negativně. Kritika tohoto zákona byla spojovacím prvkem všech rozhovorů se státními zaměstnanci.



že všechna inzerovaná pracovní místa jsou na plný úvazek. Autorkou výzkumu kontaktovaná personalistka Úřadu práce. Na dotaz: „*Proč není možné ve vaší organizaci pracovat na částečný úvazek?*“ personalistka odpověděla, že: „*Vyloučeno to není, ale aktivně to nenabízíme.*“ Z rozhovoru s ní dále vyplynulo, že v současnosti tuto formu práce v celé Praze využívá asi deset zaměstnankyň. Jedná se o ženy, které dříve pracovaly u této organizace na plný úvazek a v souvislosti s mateřstvím si podaly žádost o zkrácení úvazku. Skutečnost, že řadoví zaměstnanci Úřadu práce nevědí, že existuje u této organizace možnost práce na kratší úvazek než obvyklých 40 hodin týdně je podle názoru autorky výzkumu alarmující.

c) **Pružné rozvržení pracovní doby** je u nás také poměrně rozšířené. Informanti z organizací, kde je zavedena pružná pracovní doba zdůrazňovali, že pracovník musí být přítomen v době provozních hodin. „*Ale ta provozní doba nepokrývá samozřejmě celou dobu pracovní. Takže je to na dohodě. Snažíme se vyjít zaměstnancům vstříc, když mají třeba jinde nějaký úvazek, aby jim to vycházelo.*“ Řekl k tématu jeden z dotázaných vedoucích neziskové organizace. Jiné organizace, hlavně tam, kde jsou provozní hodiny delší tuto formu nevyužívají. „*Ne, pracovní doba je stanovená. Ale můžeme se s holkama domluvit, třeba když něco potřebují zařídit. Přijdou později nebo odejdou dřív.*“ Alespoň tímto způsobem se snaží vedoucí vycházet svým zaměstnancům vstříc při řešení různých životních situací. Jedinou oslovenou veřejnoprávní organizací, kde je zavedeno pružné rozvržení pracovní doby byl Úřad práce. Zde musejí být pracovníci přítomni v úředních hodinách, každý všední den mezi osmou ráno a jednou hodinou odpolední. „*Zbytek pracovní doby si koriguje sám s tím, že musí odpracovat týdně čtyřicet hodin a měsíčně sto šedesát hodin. A je na něm, jak si to uspořádá.*“

d) **Práce z domova nebo na jiném místě** není v oboru příliš obvyklá. U řadových zaměstnanců se v oslovených organizacích prakticky nevyskytovala. U neziskových organizací je důvodem logicky to, že náplní jejich práce bývá přímá práce s klienty. Z domova nebo na jiném místě ale pracují někteří vedoucí pracovníci. Vyřizují tímto způsobem např. administrativní úkoly nebo se účastní různých schůzek. Pouze jeden oslovený informant připustil, že po dohodě by zaměstnanec mohl pracovat z domu: „*Pokud má zaměstnanec třeba nějaké zdravotní problémy, tak se dá udělat, že si nějakou práci vezme domů. Ale, že by to bylo pravidlem, to ne.*“ Ve veřejné správě,

kde těžiště práce spočívá v administraci svěřené agendy, práci na jiném místě než na pracovišti informanti vylučují. Jedinou zjištěnou výjimkou jsou vykonávaná sociální šetření a pracovní cesty managementu: „*Možná pan ředitel. Pan ředitel pracuje na jiném místě jenom v rámci služebních cest. Jezdí do menších obcí, které pod nás spadají nebo na poradu.*“

e) **Pronajímání pracovní síly (agenturní zaměstnávání)** zatím není v oboru příliš obvyklé. U oslovených neziskových organizací se tato forma zaměstnávání nevyskytovala. Pouze jeden informant uvedl, že si jeho organizace najímá řemeslníky na údržbářské práce. Zjištění, že neziskové organizace poskytující sociální služby nevyužívají agenturní zaměstnávání potvrzuje také doplňková výzkumná metoda, studium dokumentů. Prostudováním webových stránek tří významných personálních agentur v Praze bylo potvrzeno, že pozice týkající se sociální práce a příbuzných oborů (pracovník/ce v sociálních službách, sociální asistent/ka nebo pečovatel/ka) se mezi nabízenými pozicemi nevyskytovaly.<sup>38</sup>

Jiná situace je na Úřadě práce, jako zástupce státní správy. V této instituci běží projekt odborné praxe pro mladé lidi do třiceti let. Úřad práce vypisuje výběrové řízení na personální agenturu, která zajišťuje absolventy, kteří jsou v evidenci Úřadu práce minimálně tři měsíce a doposud nezískali praxi. „*Dostanou příležitost, aby po dobu jednoho roku pracovali na nějaké pozici na Úřadu práce, získali roční praxi a byli pak lépe začlenitelní na trh práce.*“ Popisuje hlavní myšlenku projektu jedna z informantek. Pracovníci zajištění agenturou jsou využívány k pomocným administrativním úkonům, jako je zadávání dat do systému, archivace nebo kopírování. Na omezenou využitelnost pracovního potenciálu těchto pracovníků poukázala jiná informantka: „*Na většinu pozic u nás je potřeba sociální pracovník, což tito absolventi nesplňují. Aby mohli chodit třeba na sociální šetření.*“ I přes omezené možnosti jejich využití, jsou na Úřadu práce agenturou zajištění pracovníci vnímáni většinou jako přínos. „*Ted' tam je jedna holčina, která je opravdu šikovná. Hodně nám pomohla, když se na začátku roku klientům hromadně měnily průkazy.*“

f) **Práce v jinou než obvyklou pracovní dobu (např. práce přesčas, o víkendech, svátcích, v noci apod.).** Tato forma práce je využívána organizacemi všech typů. Není

---

<sup>38</sup> firmy: AC Jobs, Anexperson a Unijob

však, podle zjištění realizátorky výzkumu, odrazem flexibility pracovního úvazku, ale spíše organizační nutností. Zaměstnanci si tedy nemohou většinou vybrat, zda chtějí pracovat o víkendu, přesčas nebo čtyři dny v týdnu po deseti hodinách, aby lépe sladili osobní a pracovní život. Pracují takto z důvodu charakteru nebo množství práce. Nejtypičtěji se jedná o přesčasy. V mnoha organizacích jsou nepsanou povinností: „*Pracovníci Pražské správy jsou přehlceni prací, tak často tam dochází k práci přesčas. Aby aspoň v nějakém rozumném měřítku zvládali tu svoji agendu a práci, zůstávají v práci nad rámec své pracovní doby.*“ Většinou nebývá práce přesčas proplacena. V některých neziskových organizacích jsou povinně nadpracované hodiny alespoň kompenzovány dodatečným volnem: „*Někdy je potřeba dělat přesčasy, ale pak si za to můžou vzít holky volno. Přesčasy neproplácíme.*“

Práce v noci a o svátcích je obvyklá např. u pobytových sociálních služeb. Podle zákoníku práce je finančně ohodnocená zvýšenou sazbou, proto ji někteří zaměstnanci preferují: „*Máme tady zaměstnance, který má malé dítě. Chce chodit hodně na noční. Přes den je s dcerou a večer přijde na byt*<sup>39</sup>. *Výplatu má samozřejmě větší než kolegové, kteří berou jenom denní.*“ Zde tedy vidíme individuální strategii sladění rodičovského a pracovního života, s využitím práce v noci. I když prvotní motivace tohoto muže byla nejspíš vyšší finanční ohodnocení a snaha zajistit rodinu.

Jiným případem, kdy zaměstnanci pracují mimo obvyklou pracovní dobu je pracovní pohotovost. Tu mají například pracovníci sociálně-právní ochrany dětí. Z rozhovorů také vyplynulo, že neziskové organizace pořádají různé mimořádné akce ať už se jedná o výlety pro klienty nebo akce propagačního charakteru, kterých se zaměstnanci mimo obvyklou pracovní dobu zúčastňují. Tyto akce bývají organizacemi dlouhodobě plánovány a připravovány. Účast na nich proto bývá zaměstnanci přijímána jako vyvrcholení dlouhodobé přípravy. „*Loni jsme byli s klienty u moře. Bylo to teda chvílema dost dobrodružné, ale přežili jsme všichni. Letos v září jedeme zase. Klienti už se těší ... chybí nám ještě pár asistentů – nechcete se přidat?*“ Nabídka zúčastnit se plánované akce pro autorku výzkumu svědčí o pružné personální strategii této organizace. Neziskové organizace se často vyznačují schopností rychle reagovat na měnící se potřeby a podmínky svého fungování.

---

<sup>39</sup> Chráněné bydlení (pozn. autorky)

g) **Stlačený pracovní týden.** Tato forma práce, kdy je pracovní doba rozvržena do kratší doby než je obvyklých pět dní bývá využívána jen v organizacích poskytujících sociální služby. U organizací působících ve veřejné správě se podle výzkumu nevyskytuje. *„Některé pracovnice, které mají třeba půlúvazek si to odpracují během dvou až tří dnů. Je to všechno na dohodě. Jak to zaměstnancům vyhovuje a aby se to dalo skloubit s našima službama. Ale pokud to jen trošku jde a není to přímá práce s klienty, je nám v podstatě jedno, kdy si to ten pracovník tady odpracuje.“* V tomto případě se jedná o volbu zaměstnanců odpracovat si smluvený počet pracovních hodin v průběhu několika málo dní. V rámci pružné pracovní doby si soustředí práci do delších (než obvyklých osmihodinových) celků. Zaměstnanec tak může získat volný pracovní den, který využije k práci v jiné organizaci nebo soukromým účelům. Jedná se tedy o uplatnění flexibilní formy práce, která umožní zaměstnancům skloubit pracovní a soukromý život.

Jiná situace je v organizacích, kde je stlačený pracovní týden využíván z provozních důvodů. *„Ano, u nás máme dvanáctky. Ve směnném provozu to ani jinak nejde.“* V této neziskové organizaci je sice také pracovní doba rozvržena do kratší doby než je obvyklých pět dní po osmi hodinách. Jedná se však o směnný provoz. Systém směn jednostranně zavedený zaměstnavatelem, který musí zaměstnanec respektovat, jestliže chce v dané organizaci pracovat. V tomto pojetí se tedy o flexibilní formu práce nejedná.

h) **Dohoda o provedení práce a dohoda o pracovní činnosti** jsou využívanou formou zajištění pracovních sil. A to jak u organizací poskytujících sociální služby, tak u organizací veřejnosprávních. Informantka z Pražské správy sociálního zabezpečení uvádí: *„Konkrétně u nás dohoda není, ale myslím si, že výjimečně může proběhnout. Například v menší obci, která pod nás spadá pracovali dva lidi na dohodu, než došlo k výběrovému řízení na to služební místo.“* Tato organizace tedy využívá práci „na dohodu“ pro zajištění plynulosti provozu při výpadku kmenových zaměstnanců. Na Úřadě práce pro změnu uzavírají dohody s kvalifikovanými sociálními pracovníky kvůli odlehčení práce stálých zaměstnanců: *„V současné době teda ne, ale výhledově zase bude. Shánějí se sociální pracovníci, aby pomáhali dělat sociální šetření.... V současné době to není, protože na to nebyly finance.“* Tato informantka v citátu upozornila také na problém nedostatku finančních prostředků, který tíží jak veřejnou správu, tak sociální služby. Co se týká dohod o provedení práce

a pracovní činnosti ve zmíněných sociálních službách, jsou i zde často využívány. A to například k zajištění méně kvalifikované práce nebo krátkodobé kvalifikované práce: „*Tak dohody jsou uzavírány například v případě úklidových prací nebo při jednorázových akcích*“. Tento pracovní smluvní vztah je také využíván organizacemi pro zajištění lektorů nebo při zaměstnávání matek s malými dětmi. Čímž se dostáváme k další otázce.

- **Jsou u vás tyto formy práce využívány ženami s dětmi do tří let věku? (Proč ano/ne, na čí podnět)**

Jedním z nejdůležitějších zjištění vyplývajících z výzkumu bylo, že v oboru sociální práce matky s dětmi do 3 let věku téměř nepracují. *Ve veřejné správě* žádný z oslovených informantů nevedl, že by zaměstnával matku s takto malým dítětem. Domněnku autorky výzkumu, že práce ve státní správě je s výchovou dítěte do tří let téměř neslučitelná potvrzují i další zjištěné informace. Jako je rozhovor s personalistkou Úřadu práce paní Karasovou, která uvedla, že: „*Práce na částečný úvazek vyloučena není, ale nenabízíme ji.*“ A také další, již citovaný výrok jedné z vedoucích, že: „*...drtivá většina už se po mateřský nevrací.*“. Zdá se tedy, že jedinou možností pro ženu, která chce skloubit role rodiče dítěte do tří let a státního zaměstnance je zůstat zaměstnancem na plný úvazek s tím, že na rodičovskou dovolenou s dítětem nastoupí partner.

Proč u oslovených organizací veřejné správy nepracují matky s dětmi do 3 let? Většina dotázaných informantů se domnívá, že role ženy s malým dítětem je jasně daná. Její povinností je péče o dítě: „*Mimino potřebuje hlavně mámu. Ne aby chodila do práce a dítě dala někam do jeslí.*“ Dotázaní připouštějí jako společensky přípustnou práci matek pouze na kratší pracovní poměr nebo jinou formu práce: „*U nás je to na plný úvazek. Ty chtějí asi přivýdělek.*“ Zároveň z uvedeného citátu vyplývá předpoklad, že ani samy ženy nemají zájem v průběhu rodičovské dovolené pracovat u organizace, která nenabízí alternativní formy práce.

*V oblasti sociálních služeb* je situace přece jen trochu optimističtější. V jedné z oslovených neziskových organizací pracuje žena, která čerpá rodičovskou dovolenou. U uvedené organizace je zaměstnána na dohodu o pracovní činnosti. Konkrétně na jeden den v týdnu. Informantka, vedoucí organizace s celorepublikovou působností, se k dané otázce vyjádřila takto: „*Vždy záleží na možnostech konkrétního pracovníka, my nerozlišujeme, zda je to žena s dětmi nebo muž starající se o osobu*

blízkou... Pokud se u zaměstnance změní rodinná či sociální situace, má možnost to projednat s vedoucím a dohodnout případné změny ve smluvních podmínkách. Máme ve směnném provozu i pracovníky, kteří mohou pracovat jen ve dne či jen část směny.“ V této organizaci se tedy opět potvrzuje zmíněná flexibilita personální politiky u neziskových organizací. Neziskové organizace, podle výsledků výzkumu, bývají ochotny vycházet pracovníkům vstříc. Při změně životní situace ze strany pracovníka bývají schopny a ochotny pružně reagovat. A pracovní poměr přizpůsobit novým okolnostem.

O své zkušenosti se zaměstnáváním matek s dětmi do tří let věku hovoří také jiný informant: „*Jo, teď to málem bylo. Protože jsme potřebovali koordinátora dobrovolníků a jedna bývalá zaměstnankyně, která tady byla jen na dobu určitou, otěhotněla. Tak skončila. Jsme uvažovali, že by ho dělala, ale potom si to rozmyslela. Právě kvůli tomu dítěti. Že jí to přišlo právě s tím dítětem komplikovaný.*“ Zde se také jednalo o práci na dohodu o pracovní činnosti. Ale jak lze vyčíst mezi řádky, pravděpodobně v mamince zvítězil pocit viny z již zmiňovaného zvnitřněného stereotypu „matka má být s dítětem do 3 let doma“. A na nabízenou pozici nakonec nenastoupila.

Podotázka „Na čí podnět jsou tyto formy práce využívány ženami s dětmi do tří let věku?“ směřovala ke zjištění toho, zda se nejedná o flexibilitu vynucenou zaměstnavatelem. Ta může být znakem flexibility negativní. Kdy se zaměstnavatelem vynucená flexibilita stává diskriminačním prvkem. Diskriminační tendence zaměstnavatelů ale výzkumem potvrzeny nebyly. Podnět ke změně pracovněprávního vztahu vycházel od zaměstnankyň: „*Holky to tak chtěly. Můžou kdykoliv přijít a požádat o zvýšení nebo snížení úvazku. Neslibuju, že jim vždycky vyhovím, ale pokusím se vyjít jim vstříc.*“

Odpověď na otázku, zda jsou zmíněné flexibilní formy práce využívány ženami s dětmi do tří let věku je tedy jednoznačná: Nejsou. V oblasti státní správy je patrně důvodem nedostatek částečných úvazků a možnosti pracovat „na dohodu“, v oblasti sociálních služeb spíše nezájem ze strany žen.

- **Uvažujete o případném zavedení některé z uvedených forem práce?**

Tato otázka měla za úkol zjistit ochotu zaměstnavatelů zavádět flexibilní formy práce do praxe. Odpověď prakticky u všech oslovených informantů byla negativní:

„*Neuvažujeme o zavedení*“. Přesto i zde můžeme konstatovat rozdíl mezi organizacemi veřejné správy a neziskového sektoru. Informanti z veřejnoprávních institucí si uvědomují, že zavedení např. částečných úvazků by mohlo být přínosem: „*Vhodné by bylo třeba zaměstnávání na zkrácený či poloviční úvazek*.“ Ale nemají na jejich zavedení vliv. Kromě zapojení do odborové organizace nemají mnoho možností, možná ani vůle, jak tato opatření prosadit.

Naopak organizace poskytující sociální služby už využívají všechny formy pracovněprávního vztahu, které vyhodnotily jako účelné. Proto o zavádění jiných forem neuvažují: „*Ted' nevím, která by připadala v úvahu, máme tady DPČ, DPP, hlavní pracovní poměr. Máme tady v podstatě všechno, kromě tý spolupráce s agenturama*.“ Agenturní zaměstnávání je tedy jedinou ze zkoumaných forem pracovněprávního vztahu, který se u oslovených neziskových organizací nevyskytl. A zmíněné organizace o ní ani neuvažují.

Shrneme-li tedy ochotu zaměstnavatelů zavádět do praxe různé flexibilní formy práce, je u organizací neziskového sektoru velká. Tyto organizace již uplatňují všechny formy, které vyhodnotily jako přínosné (kromě agenturního zaměstnávání). Veřejná správa je však v tomto směru rigidní, zejména v zavádění částečných pracovních úvazků.

## **Shrnutí dílčího cíle č. 2**

Pracovní poměr *na dobu určitou* je tradiční a rozšířená forma zaměstnávání. Je využívána jak v oblasti státní správy, tak také u organizací poskytujících sociální služby. Organizace ho využívají především v situacích, kdy je zaměstnanec se smlouvou na dobu neurčitou dlouhodobě nepřítomen. Většinou z důvodu zdravotní indispozice nebo rodičovských povinností. Na dobu určitou také pracují státní úředníci, kteří ještě nesložili předepsanou úřednickou zkoušku.

*Částečný pracovní úvazek* je také poměrně rozšířený u organizací v neziskovém sektoru. Naopak na Úřadu práce není tato forma práce vůbec aktivně nabízena. Oslovení informanti z této organizaci vůbec nevěděli, že existuje možnost pracovat na zkrácený úvazek.

Využívání *pružné pracovní doby* různými organizacemi závisí z velké části na provozních hodinách. Tam, kde provozní hodiny nepokrývají celý pracovní úvazek, bývají zaměstnavatelé ochotni pružnou pracovní dobu zavést. Naopak u organizací

s celodenním provozem, např. u pobytových služeb není její zavedení z organizačních důvodů možné.

**Práce z domova nebo na jiném místě** než na pracovišti se u dotázaných organizací objevilo pouze u managementu. Vedoucí na různých pozicích tak vyřizují administrativní úkoly, pracovní schůzky nebo navštěvují podřízená pracoviště. Řadoví sociální pracovníci v pracovní době provádějí sociální šetření v terénu.

Jediná z oslovených organizací, která využívá **agenturní zaměstnávání** je Úřad práce. Tímto způsobem jsou zde zaměstnávání absolventi, kteří mají zájem získat praxi. Využívají se k pomocným administrativním pracím.

**Práce v jinou než obvyklou pracovní dobu** je také organizacemi hojně využívána. Není však, podle zjištění realizátorky výzkumu, odrazem flexibility pracovního úvazku, ale spíše organizační nutností. Nejběžněji se jedná o práci přesčas, která nebývá zaměstnavatelem proplacena.

**Stlačený pracovní týden**, kdy je pracovní doba rozvržena do kratší doby než je obvyklých pět dní je využívána jen neziskovými organizacemi. U organizací státní správy jsme se s ní v průběhu výzkumu nesetkali.

Rozšířenou formou zaměstnávání je také **dohoda o provedení práce a pracovní činnosti**. Tímto způsobem řeší organizace například přechodný nedostatek kmenových zaměstnanců nebo personální zajištění různých projektů.

Odpověď na otázku, zda jsou zmíněné flexibilní formy práce využívány ženami s dětmi do tří let věku je tedy jednoznačná: Nejsou. V oblasti státní správy je důvodem nedostatek částečných úvazků a možnosti pracovat „na dohodu“, v oblasti sociálních služeb nezájem ze strany žen. Důležitou roli zde hraje stereotyp “matka má být s dítětem do 3 let doma.” A z něj vyplývající neochota žen v období raného rodičovství pracovat. Flexibilita pracovněprávních vztahů vynucená ze strany zaměstnavatele u oslovených organizací zjištěna nebyla.

Ochota zaměstnavatelů zavádět do praxe různé flexibilní formy práce, je u organizací neziskového sektoru velká. Tyto organizace již uplatňují všechny formy, které vyhodnotily jako přínosné (kromě agenturního zaměstnávání). Veřejná správa je však v tomto směru značně rigidní, zejména v zavádění částečných pracovních úvazků.



### 3. 3 Shrnutí interpretační části

*Přístup zaměstnavatelů* ke svým zaměstnancům je u obou porovnávaných skupin podobný. Zaměstnavatelé napříč oborem se shodují na tom, že psychická pohoda a vnitřní motivace je důležitá k tomu, aby člověk svou práci vykonával dobře. Zaměstnavatelé proto bývají vůči svým zaměstnancům vstřícní. Jsou ochotni reagovat na měnící se potřeby pracovníků změnou nastavení pracovních podmínek. Je ale v této souvislosti nutno zmínit, že podmínky ve státní správě jsou nastaveny přísněji a méně flexibilně než v oblasti sociálních služeb. Zaměstnavatelé a zaměstnanci zde mají malý manévrovací prostor a omezené možnosti, jak pracovní poměr přizpůsobit měnícím se potřebám zaměstnanců.

Dalším bodem, který spojuje oslovené zaměstnavatele je důraz na kvalitu odváděné práce. Uvědomují si zodpovědnost za fungování organizace jako celku. Vnímají zaměstnance jako součást organizační struktury. Profesionalita a schopnost dobře odvádět svou práci je vysoce ceněna. Soukromý život pracovníků je tak optikou zaměstnavatelů viděn jako podružný. Zmíněná ochota vycházet svým zaměstnancům vstříc je limitována zachováním jejich profesionality. Zjednodušeně bychom to mohli vyjádřit větou: Dokud dělají zaměstnanci svou práci dobře, zaměstnavatele nezajímá, zda mají malé dítě nebo jinou „komplikaci“ v soukromém životě.

Při výčtu spojovacích prvků přístupu zaměstnavatelů musí být zmíněn také stereotyp „do tří let má být matka s dítětem doma“. Pokud informanti hovořili za sebe, jako soukromé osoby, často se vyjadřovali v tomto smyslu. Z pozice zaměstnavatelů však pro ně bylo důležité, zda má zaměstnankyně zajištěnu péči o dítě. A také to, do jaké míry její mateřství ovlivní kvalitu odváděné práce. V souvislosti s nemocností dětí byla zmiňována dostupnost prarodičů.

Ale abychom se vrátili ke stereotypu „žena má být s dítětem do tří let doma“. Jak bylo nastíněno v teoretické části diplomové práce, výzkum potvrdil jeho rozšíření v celé společnosti. Nejsou jím ovlivněni jen zaměstnavatelé, ale také samotné ženy. Je patrný vliv vžitého názoru (který prosazoval John Bowlby), že by žena měla přerušit zaměstnání po dobu, než pro dítě začnou být důležité sociální kontakty s vrstevníky. Možná se také ženy snaží „vychutnat“ mateřství. Protože mají v průměru jen jedno nebo dvě děti a délka lidského života se prodlužuje. Výhradní mateřství se tak stává relativně krátkým životním obdobím. V oboru sociální práce také nedochází k zásadní ztrátě kvalifikace při delší neúčasti na trhu práce, jak ukázal výzkum. To může být

dalším důvodem, proč sociální pracovníce s dětmi do tří let využívají adaptivní životní strategie (podle Hakim) a tuto životní etapu vyhradují pouze péči o děti a o rodinu. Teprve až děti dosáhnou věku tří a více let, využívají různá opatření ke skloubení pracovního a rodinného života. Nebo některé životní etapy vyhradí pouze práci. Tato diplomová práce se tématu dotkla jen okrajově, zprostředkovaně. Ale z faktu, že se u oslovených organizací v roli zaměstnankyň téměř nevyskytovaly ženy s malými dětmi se dá usuzovat, že ženy v této životní fázi pracovat nechtějí nebo nemohou.

Vraťme se ale zpět k zaměstnavatelům. Jediným zjištěným bodem, ve kterém se výrazněji lišil jejich přístup u veřejné správy a sociálních služeb byl názor na ztrátu kontaktu s oborem. Zatímco u neziskových organizací nepředstavovala delší pracovní prodleva způsobená mateřstvím vážnější problém, ve veřejné správě ano. Pracovnice vracející se po rodičovské dovolené do organizace poskytující sociální služby se zpravidla rychle začlení. Zaměstnavatelé oceňují hlavně jejich zkušenosti, které se vlivem mateřství neztrácejí, naopak mohou růst. Těžiště práce ve veřejném sektoru je však byrokracie. Rychle se měnící legislativa, s tím související pracovní postupy a nezřídka i změna IT technologií může ženám po rodičovské dovolené komplikovat návrat do zaměstnání. Delší pracovní výpadek tak pro většinu žen vracejících se na některou z pozic ve veřejné správě znamená nastudovat změny a novinky, které proběhly v době, kdy se dané agendě nevěnovaly.

A nyní se pojdme věnovat druhé části hlavního výzkumného cíle - a to **možnostem sladění** práce na pracovním trhu a výchovy dětí do tří let. Podle výsledku výzkumu je **v oblasti sociálních služeb** několik možností, jak sladit práci na pracovním trhu a výchovu dětí. Většina neziskových organizací využívá pracovní poměr na dobu určitou, částečné pracovní úvazky nebo dohody o provedení práce a dohody o pracovní činnosti. Další, hojně využívané opatření, které umožňuje skloubení pracovního a soukromého života je pružné rozvržení pracovní doby. Naopak práce z domova nebo na jiném místě než na pracovišti se vyskytuje pouze příležitostně u managementu. Vedoucí na různých pozicích tak vyřizují administrativní úkoly, pracovní schůzky nebo navštěvují podřízená pracoviště. Využívaná je také práce v jinou než obvyklou pracovní dobu. Ta však není podle výzkumu odrazem flexibility pracovního úvazku, ale spíše organizační nutností. Nejčastěji se jedná o práci přesčas. Stlačený pracovní týden, kdy je pracovní doba rozvržena do kratší doby než je obvyklých pět dní je využívána například

organizacemi provozujícími pobytové služby se směnným provozem. Realizovaný výzkum tedy potvrdil domněnku z teoretické části diplomové práce, že v nestátních neziskových organizacích se v pracovněprávních vztazích uplatňuje vysoká míra flexibility.

Možností, které mohou ženy s malými dětmi využít k tomu, aby sladily pracovní a osobní život je tedy v neziskových organizacích několik. Také existuje relativně velká ochota ze strany zaměstnavatelů tuto skupinu zaměstnávat. Výzkum však ukázal, že ženy s dětmi do tří let v oboru téměř nepracují. Příčiny jsou však pravděpodobně jinde než v malé flexibilitě pracovněprávních vztahů. Svou roli jistě hraje to, že ženy s takto malými dětmi nemohou nebo nechtějí pracovat u organizací poskytujících sociální služby. Důvody mohou být různé – například pocit povinnosti (potřeba) být s dítětem doma, nebo nedostatek cenově dostupných jeslí, kam lze děti do tří let umístit. Přenesení povinnosti finančního zabezpečení rodiny na partnera, nebo neochota pracovat s rizikovými cílovými skupinami klientů a tím chránit vlastní zdraví a sekundárně také zdraví dítěte. Důvody, proč ženy s dětmi do tří let v oboru sociální práce pracují pouze sporadicky jsou individuální pro každou ženu. A jistě by bylo zajímavé toto téma dále zkoumat.

Poslední částí realizovaného výzkumu, kterou na tomto místě shrneme jsou možnosti sladění práce na pracovním trhu a výchovy dětí u zaměstnavatelů z **oblasti veřejné správy**. Ty jsou oproti neziskovému sektoru omezené. Poměrně rozšířené jsou pracovní úvazky na dobu určitou. Ty jsou využívány především v situacích, kdy je zaměstnanec se smlouvou na dobu neurčitou dlouhodobě nepřítomen. V organizacích státní správy na dobu určitou také pracují úředníci, kteří ještě nesložili předepsané úřednické zkoušky. Také pružné rozvržení pracovní doby je u některých organizací zavedeno plošně, jinde je využíváno pouze na individuální žádost. Veřejná správa využívá také poměrně běžně dohod o provedení práce a pracovní činnosti. Překvapením výzkumu bylo také využívání agenturního zaměstnávání Úřadem práce. Který jako jediná z oslovených organizací tuto flexibilní formu práce využívá. Práce v jinou než obvyklou pracovní dobu je sice také ve veřejném sektoru využívána, bohužel se zde obdobně jako u neziskových organizací nejedná o opatření umožňující lépe skloubit pracovní a soukromý život. Zaměstnanci pracují často přesčas bez nároku na náhradu mzdy proto, aby v přijatelném rozsahu zvládli přidělenou agendu dané pracovní pozice.

Zajímavým tématem, vyplývajícím z realizovaného výzkumu jsou také částečné úvazky ve veřejné správě. Obecně jsou využívány málo. Ve zjištěných případech vždy v souvislosti s mateřstvím, na vlastní žádost pracovnice. Částečné úvazky nejsou organizacemi aktivně nabízeny. Realizované rozhovory naznačují, že zaměstnavatelé veřejné správy bývají ochotni zaměstnankyni úvazek snížit např. na 30 hodin týdně. Očekávají však, že zaměstnankyně v průběhu zkrácené pracovní doby zvládne celou přidělenou agendu. V praxi si tak zaměstnankyně vydělá méně peněz za stejnou práci. I to může být důvod, proč jsou částečné úvazky ve veřejné správě málo využívány.

Právě v zavádění částečných úvazků a pružného rozvržení pracovní doby v organizacích veřejné správy vidí autorka výzkumu rezervy personální politiky těchto organizací. Větší flexibilita pracovních úvazků by mohla přispět k obsazení pracovních míst, která se ve větším množství uvolnila také v souvislosti s účinností služebního zákona. Ženy s malými dětmi jsou skupinou, pro kterou zatím není práce ve veřejné správě atraktivní. Byť nabízí vysokou míru stability a jistoty. Zavedení opatření umožňující lepší skloubení pracovního a soukromého života by mohla situaci změnit.

## ZÁVĚR

Tento text se zabýval flexibilními formami práce u zaměstnavatelů z oblasti sociální práce. Hlavním cílem bylo zkoumat *přístup zaměstnavatelů* v oblasti sociální práce k zaměstnávání matek malých dětí a *možnosti sladění práce na pracovním trhu a výchovy dětí* v rodině u rodičů dětí mladších tří let v Praze. Zmíněný hlavní cíl byl operacionalizován do dvou dílčích cílů. Prvním dílčím cílem bylo porovnání přístupu zaměstnavatel u organizací z oblasti veřejné správy a zaměstnavatelů z oblasti sociálních služeb k zaměstnávání matek malých dětí. A druhým dílčím cílem bylo zkoumat, které flexibilní formy práce jsou v oblasti sociální práce cílovou skupinou využívány. Hlavní i dílčí cíle se podařilo splnit. Konkrétní výsledky výzkumu jsou uvedeny v předchozích kapitolách „Shrnutí interpretační části“. Zvolená kvalitativní výzkumná strategie se osvědčila. Zvoleným výzkumným nástrojem – polostrukturovaným rozhovorem a doplňkovou metodou studiem dokumentů byly získány informace, které korespondují s informacemi získanými při studiu teoretických pramenů. Lze tedy usuzovat, že výzkumem získaná data jsou relevantní. Zvolená metoda výběru informantů náhodným výběrem se osvědčila. Mohla být ale doplněna o výběr záměrný. Náhodně vybraní a oslovení informanti zaměstnávali pouze jednu ženu s dítětem do tří let. Proto se dá usuzovat, že skupina žen s malými dětmi v oboru pracuje málo. Kdyby však byla zvolená metoda výběru informantů doplněna o kritérium zaměstnávání ženy s dítětem do tří let, získaná data by mohla mít vyšší vypovídací hodnotu.

V teoretické části textu bylo uvedeno, že sociální práce je obor, který je podfinancovaný. Zaměstnavatelé jsou proto nuceni hledat jiné možnosti, jak pracovníky motivovat. Jednou z možností, která se nabízí, je vycházet zaměstnancům vstříc při skloubení pracovního a soukromého života. Zaměstnanci mohou využít některou z flexibilních forem práce, která jim umožní přizpůsobit svou životní strategii měnícím se podmínkám. V Evropě jsou tyto formy poměrně hojně rozšířené, u nás bohužel zatím ne, přestože platná legislativa umožňuje využití pestré škály možností. Obecně je u nás z flexibilních forem práce *využívána práce na dobu určitou, částečný pracovní úvazek a také pružné rozvržení pracovní doby. Naopak pronajímání pracovní síly (agenturní zaměstnávání) nebo práce na jiném místě než na pracovišti zaměstnavatele je využíváno málo.* Tento text byl zaměřen na flexibilní formy práce zejména u žen s dětmi do tří let. Výzkum si kladl za cíl zjistit, zda

sociální pracovnice s takto malými dětmi vykonávají svou profesi a zda flexibilních forem práce využívají. Výzkum ukázal, že *ženy s dětmi do tří let v oboru téměř nepracují. A pokud ano, tak u nestátních neziskových organizací formou dohody o provedení práce*. Zaměstnavatelé se shodly na nezájmu ze strany žen. Ty se v období, kdy je jejich dítě ve věku do tří let, věnují obvykle plně mateřským povinnostem. Flexibilních forem práce využívají ke sladění mateřské a pracovní role *až v období, kdy je dítě umístěno do předškolního zařízení*, po dosažení třech nebo více let věku. Dalším účelem realizovaného výzkumu bylo zjistit, zda jsou organizace schopny a ochotny vytvořit podmínky pro flexibilní pracovní režim.

V úvodu práce byla autorkou předpokládána vstřícnost zaměstnavatelů u nestátních neziskových organizací vůči zaměstnancům. Jejich ochota vyjít zaměstnancům vstříc při skloubení pracovního a rodinného života. Domnívala se, že přístup zaměstnavatelů k zaměstnávání matek malých dětí a možnosti sladění práce a výchovy dětí v rodině je právě zde nejvyšší. Realizovaný výzkum tuto myšlenku potvrdil. *Oproti organizacím veřejné správy využívá neziskový sektor flexibilních forem práce v mnohem větší míře. Ochota manažerů vycházet zaměstnancům vstříc je však u obou srovnávaných skupin obdobná*. Liší se pouze možnosti, které mají manažeři k dispozici. Ve veřejné správě jsou vztahy „svázanější“. Případná změna pracovněprávních vztahů na žádost zaměstnance probíhá formou správního řízení na ústřední úrovni.

U flexibility pracovněprávních vztahů u obou porovnávaných sektorů (sektoru veřejné správy a nestátních neziskových organizací) se ještě chvíli zastavíme. Neziskové organizace se často vyznačují schopností dobře reagovat na měnící se potřeby a podmínky svého fungování. Prakticky využívají různé flexibilní formy zaměstnávání. Obsazují volná pracovní místa pružně podle aktuálních potřeb. Mají možnost převedení zaměstnanců na jinou práci nebo změny pracovního úvazku po dohodě se zaměstnancem bez dalších byrokratických postupů. Na rozdíl od veřejnoprávních institucí, které jsou spoutány personální politikou v čele se Zákonem o státní službě. A z něj plynoucími postupy, které brání flexibilitě pracovních úvazků. Např. možný nástup nových zaměstnanců pouze ke 2 datům v měsíci, Zaučovaná osoba se nepotká s pracovníkem, který pozici vykonával před ní, nebo kvalitní kandidát, který nevyhrál výběrové řízení nemůže být přijat na jinou volnou pozici (může být pouze odkázán na jiné probíhající výběrové řízení).

Přínosem této práce je upozornění na ***nedostatečné využívání flexibilních forem práce ženami do tří let věku. A na rezervy ve flexibilitě pracovněprávních vztahů ve veřejné správě.*** Praktickým přínosem je pak písemný podnět odborovým organizacím ČSSZ a Úřadu práce se snahou podnítit zájem zaměstnanců o plošnější zavádění částečných pracovních úvazků.

Realizovaný výzkum této práce probíhal v atmosféře rozčarování nad změnami, které přinesla do praxe účinnost Služebního zákona na zaměstnance státní správy. Jistě by bylo zajímavé důsledky platnosti zmíněného zákona prozkoumat systematictěji. Podnětem na další výzkum by jistě mohl být i stereotyp “žena má být s dítětem do tří let doma”. Zdá se, že je to společenská norma, která brzdí flexibilizaci pracovního trhu. Námětem na další výzkum, který by tuto práci (nahlíženou optikou zaměstnavatelů) doplnil, je obdobný výzkum flexibilních forem práce v oboru optikou sociálních pracovníků s malými dětmi.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- BLÁHA, Jiří. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Edika, 2013, 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0.
- BRADLEY, Harriet. *Gender and power in the workplace: analysing the impact of economic change*. Basingstoke [u.a.]: Macmillan [u.a.], 1999. ISBN 9780333681770.
- DUDOVÁ, Radka (ed.). *Nové šance a rizika: flexibilita práce, marginalizace a soukromý život u vybraných povolání a sociálních skupin*. 1. vyd. Praha: Sociologický ústav Akademie věd ČR, 2008, 308 s. ISBN 978-80-7330-138-5.
- FIALOVÁ, Eva, Martina ŠTĚPÁNKOVÁ a Michaela MARKSOVÁ-TOMINOVÁ. *Dostaňte zákon na svou stranu: jak sladovat rodinu a práci?*. Praha: Gender Studies, 2010, 61 s. ISBN 978-80-86520-33-9.
- HAKIM, Catherine. *Work-lifestyle choices in the 21st Century: preference theory*. Oxford: Oxford University Press, 2000, xv, 340 p. ISBN 01-992-4210-0.
- HRONCOVÁ, Marcela. *Moderní nezisková organizace: základy jejího řízení, metodika a praktické rady v kostce*. Praha: Ateliér vzdělávání, 2010, 55, [7] s., [24] l. obr. příl. ISBN 978-80-904519-0-2.
- JANNEKE PLANTENGA AND CHANTAL REMERY a The National experts: Ingrid Mairhuber .. [et al.]. EU EXPERT GROUP ON GENDER AND EMPLOYMENT (EGGE). *Flexible working time arrangements and gender equality: a comparative review of 30 European countries*. Ms. compl. in November 2009. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2010. ISBN 9789279155451
- KELLER, Jan. *Soumrak sociálního státu*. 2. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON), 2009, ii, 158 s. Studie (Sociologické nakladatelství). ISBN 978-80-7419-017-9.
- KŘÍŽKOVÁ, Alena. *Životní strategie žen a mužů v řízení (a) podnikání*. 1. vyd. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2007, 175 s. Sociologické disertace. ISBN 978-80-7330-125-5.
- KUČINA, Pavel. *Flexibilní forma [i.e. formy] práce a jejich právní úprava*. Vyd. 1. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2007, 69 s. ISBN 978-80-86973-54-8.



- WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993, 659 s. ISBN 80-856-0545-7.
- MAREŠ, Petr. *Nezaměstnanost jako sociální problém*. Vyd. 3., upr. Praha: Sociologické nakladatelství, 2002, 172 s. Studijní texty (Sociologické nakladatelství). ISBN 80-864-2908-3.
- MAŘÍKOVÁ, Hana, Alena KŘÍŽKOVÁ a Marta VOHLÍDALOVÁ. *Živitelé a živitelky: reflexe (a) praxe*. Vyd. 1. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON), 2012, 303 s. Gender sondy. ISBN 978-80-7419-100-8.
- MANSFELDOVÁ, Zdenka a Aleš KROUPA (eds.). *Participace a zájmové organizace v České republice*. Vyd. 1. Praha: Sociologické nakladatelství, 2005. Studie (Sociologické nakladatelství). ISBN 80-86429-53-9.
- MATOUŠEK, Oldřich. *Rodina jako instituce a vztahová síť*. 3., rozš. a přeprac. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 2003, 161 s. Studijní texty (Sociologické nakladatelství). ISBN 80-86429-19-9.
- MOŽNÝ, Ivo. *Sociologie rodiny*. Vyd. 1. Praha: Sociologické nakladatelství, 1999, 251 s. Základy sociologie. ISBN 80-858-5075-3.
- TULEJA, Pavel, Pavel NEZVAL a Ingrid MAJEROVÁ. *Základy makroekonomie*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0007-0.

#### **On-line zdroje:**

- Postup a hlavní směry reformy a modernizace ústřední státní správy, obsahující vyřešení gesce a organizačního zabezpečení [online]. , 1 [cit. 2016-10-08]. Dostupné z: [https://www.vlada.cz/assets/za-premierem-a-vladou/Postup\\_a\\_hlavni\\_smery\\_reformy.pdf](https://www.vlada.cz/assets/za-premierem-a-vladou/Postup_a_hlavni_smery_reformy.pdf)
- Produktivita práce. CoJeCo: vaše encyklopedie [online]. 2016 [cit. 2015-07-21]. Dostupné z: [http://www.cojeco.cz/index.php?detail=1&id\\_desc=388388&s\\_lang](http://www.cojeco.cz/index.php?detail=1&id_desc=388388&s_lang)
- Co je sociální firma. In: PSF: Platforma sociálních firem [online]. [cit. 2016-10-08]. Dostupné z: <http://www.socialnifirmy.cz/index.php/nakupujte-od-socialnich-firem/co-je-socialni-firma>
- Charakteristika Hlavního města Prahy. In: Businessinfo.cz: Oficiální portál pro podnikání a export [online]. 2016 [cit. 2015-10-29]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/charakteristika-hlavniho-mesta-prahy-7279.html>, 29.10.2015

- Households, Work and Flexibility [online]. Austria, 2003 [cit. 2016-09-18]. Dostupné z: [http://www.abdn.ac.uk/socsci/documents/HWF\\_Final\\_Report.pdf](http://www.abdn.ac.uk/socsci/documents/HWF_Final_Report.pdf). Socio-economic research. Institute for Advanced Studies, Austria. Project coordinator Prof. Claire Wallace.
- Reforma veřejné správy. Veřejná správa [online]. [cit. 2015-10-28]. Dostupné z: <http://verejna-sprava.blogspot.cz/2011/05/21-reforma-verejne-spravy-v-cr.html>
- Zákon o státní službě: Co čeká státní zaměstnanec? Epravo.cz [online]. 2016 [cit. 2015-10-29]. Dostupné z: <http://www.epravo.cz/top/clanky/zakon-o-statni-sluzbe-co-ceka-statni-zamestnanec-97036.html>
- O neziskových organizacích. Neziskovky.cz [online]. Praha [cit. 2015-10-10]. Dostupné z: [http://www.neziskovky.cz/clanky/511\\_538\\_540/fakta\\_neziskovky-v\\_co-to-je-neziskovy-sektor/](http://www.neziskovky.cz/clanky/511_538_540/fakta_neziskovky-v_co-to-je-neziskovy-sektor/)
- JIRÁSKOVÁ, Silvia. Flexibilní formy práce v evropském kontextu: srovnávací studie [online]. 2013, , 43 [cit. 2015-11-09]. Dostupné z: <http://www.fitforflexi.cz/downloads/studie.pdf>

## VOLNĚ POUŽITÉ ZDROJE

- VESELÁ, Jana a Petra KANIOKOVÁ VESELÁ. *Sociologické aspekty managementu*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, 200 s. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-2792-9.
- MOCKOVČIAKOVÁ, Alena, Danuše PROKŮPKOVÁ a Zdeněk MORÁVEK. *Příspěvkové organizace*: Praha: ASPI, 2012, 6 sv. Meritum (ASPI). Vychází nepravidelně.
- *Současné trendy ve vývoji veřejné správy: soubor vědeckých statí*. Praha: Metropolitní univerzita Praha, 2008, 219 s. ISBN 978-80-86855-34-9.
- HYÁNEK, Vladimír. *Neziskové organizace: teorie a mýty*. Vyd. 1. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2011, 131 s. ISBN 978-80-210-5651-0.

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha č. 1: Výzkumný nástroj – šablona polostrukturovaného rozhovoru

Příloha č. 2: Přepis polostrukturovaného rozhovoru

## **POLOSTRUKTUROVANÝ ROZHOVOR**

**Dne:**

Tento rozhovor je zcela anonymní. Údaje z něj získané budou sloužit pouze jako podklad pro diplomovou práci. Je zaměřen na využívání různých forem práce hlavně ze strany matek s malými dětmi. Celý rozhovor bude nahráván na záznamové zařízení, pokud vám to nevádí. A to z důvodu plynulosti rozhovoru a proto, aby zůstaly zachovány všechny souvislosti, které by se pouhým zapisováním poznámek vytratily. Záznam bude po přepsání smazán. Prosím Vás o maximální otevřenost. Zajímají mě Vaše dobré i špatné zkušenosti.

**Organizace:**

**Činnost:**

**Počet zaměstnanců (celkem v organizaci/ vede informant)**

**Informant je Muž / Žena**

**Funkce:**

1. Co si myslíte o tvrzení „spokojený zaměstnanec pracuje lépe?“
2. Jaká je struktura vašich zaměstnanců. Proč?
3. Mohou vaši zaměstnanci čerpat tzv. Sick day (Free day)?
  - Kolik dní ročně?
  - Za jakých podmínek
4. Využívá vaše organizace některou z následujících forem pracovněprávního vztahu?
  - Pracovní poměr na dobu určitou
  - Částečný pracovní úvazek
  - Pružné rozvržení pracovní doby
  - Práce z domova (nebo na jiném místě)
  - Pronajímání pracovní síly (agenturní zaměstnávání)

- Práce v jinou než obvyklou pracovní dobu (např. práce přesčas, o víkendech, svátcích, v noci apod.)?
  - Stlačený pracovní týden (týdenní pracovní doba je rozvržena do kratší doby než je obvyklých pět dní)?
  - Dohoda o provedení práce a dohoda o pracovní činnosti?
5. Uvažujete o případném zavedení některé z uvedených forem práce?
6. Jsou u vás tyto formy práce využívány ženami s dětmi do tří let věku?
- Proč ano, proč ne?
  - Na čí podnět?
7. Myslíte si, že při dlouhodobém přerušení pracovní kariéry např. z důvodu mateřství dochází ke ztrátě kvalifikace (ztrátě kontaktu s oborem)?
8. Co si myslíte o zaměstnávání žen s dětmi do tří let věku ?
9. Hraje ve Vašem postoji k zaměstnávání žen s malými dětmi Vaše osobní zkušenost s rodičovstvím? Jakou?
10. Chtěl/a byste k tématu ještě něco dodat?

**POLOSTRUKTUROVANÝ ROZHOVOR**

**Dne: 28.5.2016**

Tento rozhovor je zcela anonymní. Údaje z něj získané budou sloužit pouze jako podklad pro diplomovou práci. Je zaměřen na využívání různých forem práce hlavně ze strany matek s malými dětmi. Celý rozhovor bude nahráván na záznamové zařízení, pokud vám to nevadí. A to z důvodu plynulosti rozhovoru a proto, aby zůstaly zachovány všechny souvislosti, které by se pouhým zapisováním poznámek vytratily. Záznam bude po přepsání smazán. Prosím Vás o maximální otevřenost. Zajímají mě Vaše dobré i špatné zkušenosti.

**Organizace:** CDS MOTÝLEK

**Počet zaměstnanců (celkem v organizaci/ vede informant):** 15/10

**Informant je:** Muž

**Funkce:** Zástupce ředitele

**1. Co si myslíte o tvrzení „spokojený zaměstnanec pracuje lépe?“**

*S tím nelze, než souhlasit.*

**2. Jaká je struktura vašich zaměstnanců z hlediska věku, pohlaví atd?**

*Většina jsou dámy. Co se věku týče, tak jsme mladý kolektiv. Nejstarší kolegyně má něco kolem padesátky, ale jinak jsou to dámy kolem třiceti a mladší.*

**Je nějaký konkrétní důvod, proč je to zrovna tak?**

*Ne, není k tomu žádný důvod. Prostě to tak vyšlo.*

**3. Mohou vaši zaměstnanci čerpat tzv. Sick day (Free day)?**

*Ano. Dva dny v roce.*

**Jsou tam nějaké podmínky?**

*Jenom to oznámí.*

**4. Využívá vaše organizace některou z následujících forem pracovněprávního vztahu?**

- **Pracovní poměr na dobu určitou**

*Ano*

- **Částečný pracovní úvazek**

*Ano*

- **Pružné rozvržení pracovní doby**

*Částečně. Ta doba, která se stanoví musí vycházet z provozní doby služeb. Ale ta provozní doba nepokrývá samozřejmě celou dobu pracovní. Takže je to na dohodě. Snažíme se vyjít zaměstnancům vstříc, když mají třeba jinde nějaký úvazek, aby jim to vycházelo.*

- **Práce z domova (nebo na jiném místě)**

*I to je možný, po dohodě. Pokud má zaměstnanec třeba nějaké zdravotní problémy, tak se dá udělat, že si nějakou práci vezme domů. Ale, že by to bylo pravidlem, to ne. Vždycky je to o domluvě. Dá se domluvit.*

- **Pronajímání pracovní síly (agenturní zaměstnávání)**

*To moc ne. Agentury jsme nevyužívali. Spíš na nějaké údržbářské práce nebo tak si najímáme řemeslníka, ale jinak ne.*

- **Práce v jinou než obvyklou pracovní dobu (např. práce přesčas, o víkendech, svátcích, v noci apod.)?**

*Velice výjimečně. V noci určitě ne. O víkendech třeba jednou za rok, když je nějaká akce. Propagační třeba. Jednou ročně máme benefiční koncert a ten je ve večerních hodinách. Ale jak říkám, je to jen takhle výjimečně.*

- **Stlačený pracovní týden (týdenní pracovní doba je rozvržena do kratší doby než je obvyklých pět dní)?**

*Myslím si, že jsme to tady neměli. Vlastně jo. Některé pracovnice, které mají třeba půlúvazek si to odpracují během dvou až tří dnů. Je to všechno na dohodě. Jak to*



*zaměstnancům vyhovuje a aby se to dalo skloubit s našima službama. Ale pokud to jen trošku jde a není to přímá práce s klienty, je nám v podstatě jedno, kdy si to ten pracovník tady odpracuje.*

**Takže jste v tomhle maximálně flexibilní...**

*Ano, pokud to umožní provoz, poskytování služby, tak nám je celkem jedno, jak si to pracovník zorganizuje.*

• **Dohoda o provedení práce a dohoda o pracovní činnosti**

*Ano, využíváme*

**5. Uvažujete o případném zavedení některé z uvedených forem práce?**

*Teď nevím, která by připadala v úvahu, máme tady DPČ, DPP, hlavní pracovní poměr. Máme tady v podstatě všechno, kromě tý spolupráce s agenturama.*

**6. Jsou u vás tyto formy práce využívány ženami s dětmi do tří let věku?**

*No, ony většinou ty kolegyně, které otěhotněly a jsou na mateřský dovolený, tak tu mateřskou dovolenou čerpají. Jinak by to na překážku asi nebylo. Dříve jsme s nimi spolupracovali na DPP, mám pocit. Ale z jejich strany ten požadavek nebyl. Všechny čerpaly tu mateřskou.*

**Protože já mám tu diplomovou práci zaměřenou na ženy s dětmi do tří let a vlastně jsem se zatím s žádnou nesetkala. Nebo vlastně s nikým, kdo by zaměstnával. Kdo by takhle pracoval. Nemáte tedy zkušenost, že by takhle ženy chtěly pracovat, když čerpají mateřskou dovolenou?**

*Já teď přemýšlím, ono tady těch těhotenství bylo docela dost, tak jestli některá z nich neměla tuhleto tendenci. Jo, teď to málem bylo. Protože jsme potřebovali koordinátora dobrovolníků a jedna bývalá zaměstnankyně, která tady byla jen na dobu určitou, otěhotněla. Tak skončila. Jsme uvažovali, že by ho dělala, ale potom si to rozmyslela. Právě kvůli tomu dítěti. Že jí to přišlo právě s tím dítětem komplikovaný.*

**Takže nebránil byste se tomu, kdyby ta možnost třeba byla. A pokud byste se domluvili, tak asi na spolupráci na dohodu, jestli to takhle můžu shrnout...**

Ano

**7. Myslíte si, že při dlouhodobém přerušení pracovní kariéry např. z důvodu mateřství dochází ke ztrátě kvalifikace (ztrátě kontaktu s oborem)?**

*V některých oblastech určitě. Někde, si myslím, že je to jen otázka času, než se ten člověk do toho zajede. Třeba v těch sociálních službách se toho tolik nemění. Možná v těch předešlých letech těch změn bylo dost v souvislosti s tím, že vstoupil v platnost ten zákon o sociálních službách. Ale teď si myslím do budoucna, že to není nic, co by bylo velkým problémem.*

**8. Co si myslíte o zaměstnávání žen s dětmi do tří let věku ?**

*Co si myslím já osobně nebo z pozice zaměstnavatele?*

**Z pozice zaměstnavatele.**

*Mě by to vůbec nevadilo, z pozice zaměstnavatele. Ta žena, pokud by tu práci chtěla, tak by si musela vyřešit hlídání toho dítěte. Ale to už je si myslím její problém, když to tak řeknu.*

**Neměl byste třeba jako zaměstnavatel strach, že děti bývají nemocné...**

*Tak to bývají nemocné, i starší, nejenom do těch tří let, ale až na první stupeň. Já si myslím, že s nimi vždycky rodiče musej být doma. Takže ty tři roky nehrají roli.*

**9. Hraje ve Vašem postoji k zaměstnávání žen s malými dětmi Vaše osobní zkušenost s rodičovstvím? Jakou?**

*Nehraje. Nijak to neovlivnilo můj názor.*

**10. Chtěl byste k tématu ještě něco dodat?**

*Myslím si, že pokud je to jen trochu možný, aby si ženy užívaly to mateřství s dětma doma.*

**Takže nejste zastáncem toho, aby ženy utíkaly do zaměstnání...**

*Každej má jiný priority, každej to vnímá jinak, ale já si myslím, že děti do tří let tu matku potřebují. Že je to tak nějak přirozený a čím víc času s ní stráví, tím líp pro ně.*

*Možná i pro tu matku. Samozřejmě chápu, že někdy finanční nebo kariérní důvody to můžou změnit...*

**Ale co otec ve výchově? Ten přece může matku zastoupit, ne?**

*Já si myslím, že jo, ale v těch prvních letech by tam měla být ta matka. Já se tomu třeba vůbec nebráním. U nás to tak nebylo, já jsem byl dost z domova, protože jsem hodně jezdil po světě, ale do dneška mě to mrzí, že jsem s těma dětma nebyl v tý době víc. Že jsem si je neužil. Ale to už se týká víc těch let, kdy se stávali partnerem pro toho tátu. A to je tak plus minus od těch tří let.*

**Dobře. Moc děkuju, že jste mi věnoval čas.**