UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ ANTROPOLOGIE

FLEXIBILNÍ FORMY PRÁCE VE VEŘEJNÉM SEKTORU

Bakalářská diplomová práce

Obor studia: Andragogika v profilaci na personální management

Autor: Mgr. Renata Halová

Vedoucí práce: Doc. Mgr. Dan Ryšavý, PhD.

Olomouc 2018

Prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou práci na téma *„Flexibilní formy práce ve veřejném sektoru“* vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne …… Podpis: …….

ANOTACE

Jméno a příjmení: *Mgr. Renata Halová*

Katedra: Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie

Obor studia: *Andragogika v profilaci na personální management*

Obor obhajoby práce: *andragogika v profilaci na personální management*

Vedoucí práce: Doc. Mgr. Dan Ryšavý, PhD.

Rok obhajoby: 2019

Název práce: Flexibilní formy práce ve veřejném sektoru

Anotace práce:

Bakalářská práce se zabývá flexibilními pracovními režimy, bariérami i možnostmi jejich využití ve veřejném sektoru z pohledu zaměstnavatele (personalisty). Autorka si klade za cíl zjistit, jaké jsou možnosti a dopady využití flexibilních forem práce ve veřejném sektoru, konkrétně na obecních úřadech, jež zastupují stát výkonem státní správy. Realizace flexibilních forem práce je zacílena konkrétně na agendu OSPOD, kde je autorka zaměstnaná, zná důvěrně její obsah i pracovní podmínky. V teoretické části jsou vymezeny základní pojmy týkající se problematiky flexibilních pracovních režimů. Výzkum byl proveden formou polostrukturovaných rozhovorů se zástupci zaměstnavatelů (personalisté) a vyhodnocení získaných informací je součástí empirické části, která odpovídá na dílčí výzkumné otázky. V závěru autorka shrnuje zjištění o možnostech a bariérách realizace flexibilních pracovních poměrů a vyhodnocuje jejich možný vývoj ve veřejném sektoru.

Klíčová slova: flexibilní formy práce, veřejná správa, bariéra, personalista

Title of Thesis: Flexible forms of work in the public sector

Annotation:

This bachelor thesis deals with working regimes, barriers and possibilities of their use in the public sector from the point of view of the employer (personnel). The author aims to find out what are the possibilities and impacts of the use of flexible forms of work in the public sector, specifically at the municipal authorities that represent the state through the performance of the state administration. The implementation of flexible forms of work is specifically targeted at the OSPOD agenda, where the author is employed, knowing well its content and working conditions.

The theoretical part defines the basic concepts concerning flexible working regimes. The research was carried out in the form of semi-structured interviews with representatives of the employers (personnel) and the evaluation of the obtained information is part of the empirical part, which corresponds to partial research questions. In conclusion, the author summarizes the findings on the possibilities and barriers to the implementation of flexible working conditions and evaluates their possible development in the public sector.

Keywords: flexible forms of work, public administration, barrier, personnel

Názvy příloh vázaných na práci: P I - struktura rozhovoru

Počet zdrojů a literatury: 19

Rozsah práce: 70 488

OBSAH

ANOTACE **3**
ÚVOD **6**
I TEORETICKÁ ČÁST **8**
1 LIDSKÉ ZDROJE NA TRHU PRÁCE **9**
1.1 ŽENY NA TRHU PRÁCE 9
2 FLEXIBILNÍ FORMY PRÁCE **12**
2.1 LEGISLATIVA FLEXIBILNÍCH FOREM PRÁCE 12
2.2 TYPOLOGIE FLEXIBILNÍCH FOREM PRÁCE 13
2.3 KRATŠÍ PRACOVNÍ DOBA A ÚPRAVA PRACOVNÍ DOBY 15
2.4 ČÁSTEČNÁ NEBO ÚPLNÁ PRÁCE Z DOMOVA 17
3 VEŘEJNÁ SPRÁVA **21**
3.1 OBECNÍ ÚŘAD 22
3.2 SOCIÁLNĚ-PRÁVNÍ OCHRANA DĚTÍ 22
3.3 BARIÉRY FLEXIBILNÍCH FOREM PRÁCE 25
II EMPIRICKÁ ČÁST **28**
4 METODIKA VÝZKUMU **29**
4.1 CÍL VÝZKUMU 29
4.2 VÝZKUMNÝ VZOREK 29
4.3 VÝZKUMNÁ STRATEGIE 31
5 VYHODNOCOVÁNÍ VÝSLEDKŮ VÝZKUMU **36**
5.1 PRACOVNĚ – PRÁVNÍ VZTAHY VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ (NA OSPOD) 36
5.2 MOŽNOSTI REALIZACE FLEXIBILNÍCH PRACOVNÍCH POMĚRŮ VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ (NA OSPOD) 37
5.3 PODMÍNKY K REALIZACI FLEXIBILNÍCH FOREM PRÁCE VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ (NA OSPOD) 41
5.4 NÁZORY NA FLEXIBILNÍ FORMY PRÁCE VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ (NA OSPOD) 43
ZÁVĚR **45**
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY **49**
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK **51**
SEZNAM TABULEK **52**
SEZNAM PŘÍLOH **53**

ÚVOD

Hlavním tématem této práce je zmapování rozsahu, případně nabídky flexibilních forem práce ve veřejné správě. Tzv. atypické formy zaměstnávání by mohly řešit životní situaci mnoha zaměstnanců. Jedněmi z nich jsou určitě mladí lidé a lidé, kteří plánují rodinu. Tito se často na začátku své pracovní kariéry setkávají s mnoha překážkami, které jim ztěžují cestu k získání zaměstnání. A právě flexibilní formy práce jim mohou pomoci k trvalému pracovnímu poměru (Doušová, 2015).

Je nezpochybnitelné, že rodina je základní hodnotou státu, tedy stát by měl být tím, kdo těmto zaměstnancům podá pomocnou ruku, například prostřednictvím vhodných legislativních úprav a podporou flexibilních forem zaměstnání. Motivací k využití atypického zaměstnání by mohlo být alespoň částečné zachování kvalifikace, pracovních dovedností, schopností a možnost neustálého vzdělávání.

Podobně se tak děje také u žen, kdy zaměstnavatel pohlíží na zaměstnance ženského pohlaví jako na možné riziko z důvodu předpokládaného založení rodiny. Zaměstnavatelé se mnohdy obávají již dopředu výpadku pracovní síly, do které investovali čas, energii a mnohdy i nemalé finanční prostředky (Doušová, 2015). Očekávají rovněž i opakovanou nepřítomnost ženy z důvodu péče o nemocné dítě. V rámci své pracovní kariéry se však podobně i ženy dostávají pod stresující tlak, kdy jsou nuceny přemýšlet nad tím, jak mohou sladit pracovní život se soukromým. V současné době je flexibilita pracovního poměru prezentována jako výhoda umožňující přizpůsobovat pracovní zátěž sobě na míru v souladu s nároky nepracovní sféry. Proto je flexibilita často zmiňována jako jedna z podmínek přispívajících k možnosti slaďování práce a rodiny.

Ve své bakalářské diplomové práci se zabývám realizací flexibilních forem práce ve veřejné sféře. Práci jsem rozdělila na teoretickou, metodologickou a empirickou část.

V teoretické části se věnuji vývoji lidských zdrojů, primárně postavení žen na trhu práce. Zmiňuji zde, že s vývojem společnosti se rovněž mění přístup a náhled na pracovní uplatnění mužů i žen. V souvislosti s mateřstvím a péčí o děti patří do agendy žen potřeba skloubit pracovní a rodinné povinnosti. S tímto souvisí kapitola, která vymezuje a popisuje flexibilní formy práce, přičemž se podrobněji zaměřím na částečný úvazek a práci z domova. Monitorování nabídky flexibilních forem práce ve veřejném sektoru jsem zacílila na oblast sociálně - právní ochrany dětí (dále jen OSPOD), jež spadá do výkonu státní správy. Volba OSPOD padla z důvodu, že na tomto oddělení pracují převážně ženy, pracovní prostředí důvěrně znám. V souvislosti s tím věnuji pozornost struktuře veřejné správy, zmiňuji se o agendě sociálně - právní ochrany dětí.

Ve výzkumné části své práce vycházím z popsané teorie a prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů s personalisty městských úřadů zjišťuji, jestli jsou ve veřejné správě a na OSPOD ženám nabízeny a umožňovány flexibilní formy práce.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 LIDSKÉ ZDROJE NA TRHU PRÁCE

Politice zaměstnanosti je věnována pozornost od 90. let minulého století, tato byla vyvolána především dlouhodobou a rozsáhlou nezaměstnaností (Kotýnková, Němec, 2003). Pro odstranění nezaměstnanosti měla být použita celá řada opatření, ale v centru pozornosti měl být především rozvoj lidských zdrojů, vytváření většího počtu pracovních míst a lepší přístup znevýhodněných skupin k pracovním příležitostem.

Cílem byla snaha o vzájemné přizpůsobování zaměstnanců a organizací větší pružností, např. úpravou pracovní doby, využíváním částečných úvazků. Kotýnková s Němcem rozlišují v této souvislosti dvě úrovně trhu práce: *vnější pružnost trhu práce, tj. pružnost nabídky na trhu práce ve vztahu k jeho poptávce, vnitřní pružnost trhu práce, tj. přizpůsobování lidských zdrojů potřebám organizace"*(Kotýnková, M., Němec, O., 2003, str. 28). Co se týče vnější pružnosti trhu práce, patří sem snaha nabízet rozmanité formy pracovních smluv a zároveň zajistit náležitou sociální ochranu. V oblasti vnitřní pružnosti trhu práce se jedná především o rozvoj lidských zdrojů, založeném na nabídce pružné pracovní doby a pružných pracovních smluv.

V souvislosti s růstem nezaměstnanosti byly postupně vytipovány skupiny obyvatelstva, které byly znevýhodněné v přístupu k zaměstnání. „*Mezi tyto skupiny patří: mladí lidé, starší uchazeči o zaměstnání, lide se zdravotním postižením a ženy"* (Kotýnková, M., Němec, O., 2003, str. 18). Zaměstnanost žen se začala aktivně podporovat, aby současně umožnila přestávky v profesním životě, rodičovskou dovolenou, práci na částečný pracovní úvazek nebo pružnější pracovní dobu a současně byla zabezpečená adekvátní a kvalitní péče o děti.

1.1 Ženy na trhu práce

Ženy tvoří na trhu práce specifickou skupinu. Pro jejich postavení – zejména v souvislosti s mateřstvím, je typický výpadek zaměstnanosti, především

v nižší věkové kategorii. Česká republika patří mezi země s nejdelší rodičovskou dovolenou, což paradoxně pozici žen na trhu práce znatelně oslabuje. *„Vytváří specifický rámec pro kombinaci pracovního a rodinného života, který se vyznačuje dlouhým přerušením pracovních kariér žen s cílem pečovat o malé dítě"*(Tomešová Bartáková, H., 2009, s. 227).

Genderové uspořádání je utvrzeno tím, že v agendě žen prioritně zůstává skloubení práce a rodiny (Lištiaková, Jarkovská, 2014). Nedostatečný prostor pro sladění rodinného a pracovního života je především problémem zaměstnanosti žen. Mnoho žen v dnešní době se rozhoduje, zda nastoupit do zaměstnání i v průběhu mateřské či rodičovské dovolené, nebo se vrátí do práce dříve než je obvyklé. Motivací může být úsilí ženy o udržení pracovního potenciálu a profesního růstu, udržení životní úrovně rodiny, případně změna stereotypního způsobu života spočívající v péči a výchově dítěte.

Ztížení sladění pracovního a soukromého života přispívá k prohlubování rozdílu v zaměstnanosti žen a mužů. Volba mezi prací a péčí o rodinu zpravidla nabízí jen jedno krajní řešení a kombinace obou se jeví stále jako obtížně realizovatelná. Většina zaměstnavatelů nejedná zcela pružně a často neumožní ženě spojit rodinu a práci. Mateřství je mnohými zaměstnavateli vnímáno jako omezující okolnost ženského pracovního života, mnohdy se pak ženy z těchto důvodů vzdávají své profesní kariéry. Na ženu jako matku je u nás často nahlíženo jako na neefektivního a nelukrativního zaměstnance. Slaďování práce a rodičovství je tedy nekončící proces. Kombinace pracovního a rodinného života je každodenní realitou, důvodem je právě výše zmíněná snaha překonat pocity stereotypu, sociální izolace a obava ze ztráty znalostí či dovedností.

Za těchto okolností jsou ženy často ochotné přijmout i méně kvalifikované místo, které sice neodpovídá jejich vzdělání, ale splňuje nároky na flexibilitu. Z tohoto hlediska je třeba si uvědomit, že zvyšující se nároky na pracovní flexibilitu jsou konfrontovány s nároky a hodnotami života partnerského

i odinného. Flexibilita pracovního procesu je tudíž prezentována jako výhoda umožňující usměrňovat pracovní zátěž sobě na míru v souladu s nároky osobního života. K úspěšnému zvládání rodičovské role i profesního rozvoje žen může tedy nabídka pozic s flexibilní pracovní dobou či podmínkami výrazně přispět. V souvislosti s návratem do zaměstnání ženy často zmiňují potřebu časové a prostorové flexibility právě za účelem lepšího pracovního uplatnění (Švihel, 2016). Potřebu pomoci státu vidí především ve svém návratu na trh práce po rodičovské dovolené.

Ve většině evropských států legislativa umožňuje začlenit ženy co nejdříve zpět na pracovní trh. Tato je nejrozvinutější zejména v severní a západní Evropě, kde umožňuje relativně rychlý návrat na trh práce nebo se snaží nabídnout více možností při kombinaci práce a rodiny.

2 FLEXIBILNÍ FORMY PRÁCE

Tyto lze obecně popsat jako formy pracovněprávních vztahů, u nichž převažuje složka flexibility, tj. volnosti. V případě flexibilních forem zaměstnání mají zaměstnavatel a zaměstnanec možnost takový pracovní vztah snadno založit a zase rozvázat. Mezi základní znaky flexibilních forem zaměstnání lze považovat pružnost a volnost, sníženou administraci či nižší náklady (Hůrka, 2015).

Vedle flexibilních forem zaměstnání se dají rozlišit také flexibilní formy samotného výkonu práce. Jedná se o skupinu právních vztahů, které umožňují pružný výkon práce, zejména z hlediska časového či místního. V rámci českého pracovního práva by se mělo jednat především o kratší pracovní dobu, nerovnoměrné rozvržení pracovní doby, pružné rozvržení pracovní doby, s čímž souvisí také další znaky flexibilních forem práce: časová a prostorová pružnost, doba výkonu práce dle vůle a potřeb zaměstnance či omezení překážek v práci (Hůrka, 2015).

2.1 Legislativa flexibilních forem práce

V právním řádu České republiky je pracovní právo považováno za relativně samostatné právní odvětví. Je třeba zmínit, že pracovní právo ČR je stále více ovlivňováno právním řádem Evropské unie, jehož je členským státem (Pracovní právo, 2017).

Během posledních desetiletí se právní řád a sociální politika Evropské unie zaměřuje na formy práce, které se liší od klasického pracovního poměru. Hovoří se právě o flexibilních nebo atypických pracovních poměrech – práce na částečný úvazek, dočasná práce neboli agenturní zaměstnávání. Cílem je pak zajistit minimální úroveň ochrany zaměstnanců u těchto typů zaměstnání a poskytnout těmto zaměstnancům ochranu před méně příznivým zacházením z důvodu charakteru pracovního poměru – délka výpovědní

doby, nárok na odstupné, poskytování odborného vzdělávání a podobně. Pracovně-právní vztah neboli pracovního poměr, může vznikat různým způsobem, kdy tím nejobvyklejším je pracovní smlouva. Není třeba se zde blíže zabývat tím, co pracovní smlouva obsahuje, ale ve vztahu k atypickým zaměstnáním považuji za důležité zmínit se o sjednaném místě nebo místě výkonu práce, kde má být práce vykonávána. Toto místo může být sjednáno i alternativně.

Za důležité je třeba považovat i jiné náležitosti smlouvy, jako je sjednání částečného úvazku na kratší než vymezenou týdenní pracovní dobu. V tomto smyslu hovoří § 241 zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, který umožňuje ženám pečujícím o děti mladší 15 let pracovat kratší pracovní dobu nebo si stanovenou týdenní pracovní dobu jinak upravit, a to na základě žádosti, které je zaměstnavatel povinen vyhovět. Zaměstnanci, kteří pečují o děti starší, tato právo nemají, ale mohou si o kratší pracovní dobu požádat. Zaměstnavatel jim však vyhovět nemusí. Dle tohoto ustanovení je možné kombinovat také žádost o kratší pracovní dobu a současně žádat o jiné, alternativní rozvržení této pracovní doby (Zákoník práce, 2017).

2.2 Typologie flexibilních forem práce

Flexibilní formy práce, označované jako tzv. atypická zaměstnání, bývají vhodnými způsoby zaměstnávání rodičů malých dětí a vhodnými prostředky k dosažení snazšího skloubení jejich profesního a osobního života. Většina zaměstnanců považuje právě flexibilitu za jeden z nejatraktivnějších benefitů. V takovém případě zaměstnavatelé umožňují zaměstnancům flexibilní formy práce například v podobě „flexibilní doby“ – zaměstnanci si určují vlastní pracovní dobu s tím, že musí odpracovat příslušný počet hodin a „flexibilního místa“ – zaměstnanci pracují mimo domov alespoň část pracovní doby. V podstatě jde o přizpůsobení pracovní doby tak, aby vyhovovala zaměstnanci i zaměstnavateli (Tomešová Bartáková, 2009). Existují různé

metody flexibilní práce, přičemž jejich využití v praxi závisí na druhu vykonávané práce.

Zvýšení pružnosti zaměstnanců i pracovních týmů je zásadním krokem k optimalizaci individuální pracovní sféry. *„Podstatu kroku tvoří kromě řízení lidí i řízení prostoru a času - práce na fixním místě ve fixní dobu, práce kdy chceš a kde chceš. Vyžaduje to však zvýšenou sebedisciplínu a zodpovědnost za sebe sama“* (Bauer, M., Haburaiová, I., kol., 2012, s. 101).

Podle zákoníku práce přichází v úvahu sjednání kratší a měněné pracovní doby, pružné pracovní doby, práce z domova částečně nebo úplně (homeworking), práce na dálku (distanční spolupráce, teleworking), dohody o práci konané mimo pracovní poměr, tj. dohoda o provedení práce, dohoda o pracovní činnosti a konta pracovní doby. Za flexibilní formy práce lze dále považovat například sdílení pracovního místa více zaměstnanci (tzv. job sharing), víkendovou práci, volnou pracovní dobu, stlačený pracovní týden, flexibilní začátek pracovního dne a další.

Sdílení pracovního místa více zaměstnanci

Vhodným využitím částečných pracovních úvazků pro zaměstnavatele by mohla být jedna z metod nazvaná *job sharing,* což znamená sdílení jednoho pracovního místa více osobami. Patří mezi moderní formy organizace práce a spočívá v působení více zaměstnanců s částečným pracovním úvazkem na jednom pracovním místě, kteří se domluví na pravidelném střídání (Koubek, 2007). Záleží na jejich vzájemné dohodě, zda bude každý pracovat 2,5 dne týdně, nebo zda budou pracovat každý den polovinu pracovní doby. Zaměstnavatel s tímto musí souhlasit a vytvořit k tomuto odpovídající podmínky. Zde je potřeba upozornit, že v zákoníku práce chybí právní úprava (tuto formu práce výslovně neupravuje).

Stlačený pracovní týden

Stlačený pracovní týden představuje variantu, kdy je týdenní pracovní doba odpracována ve čtyřech dnech. Pracovní dny jsou delší, ale pracovní týden kratší. Zaměstnanec může například pracovat čtyři dny v týdnu po 10 hodinách, čímž získá jeden volný den v týdnu navíc.

Pružné rozvržení pracovní doby

Flexibilní začátek nebo konec pracovního dne je opatřením, které se podobá pružné pracovní době. Tuto flexibilní formu upravuje § 85 zákoníku práce. Zaměstnavatel umožní zaměstnancům, aby si stanovili začátek a konec pracovní doby podle vlastních potřeb a této možnosti pak využívali pro vyřízení osobních záležitostí a dalších mimopracovních povinností.

Dalšími flexibilními formami zaměstnání jsou **dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr**, které usnadňují zaměstnavatelům plnění pracovních povinností v případě, že není nutné přijímat zaměstnance do pracovního poměru. Hlavním znakem flexibility je snadný způsob vzniku a skončení těchto právních vztahů. Právní úpravu je možné najít v §74 - §77 ZP.
Pozornost bych věnovala především dvěma typům flexibilního zaměstnávání – práci na částečný úvazek a práci z domova, které v případě žen a výkonu agendy sociálně-právní ochrany dětí připadají nejvíce v úvahu.

2.3 Kratší pracovní doba a úprava pracovní doby

Dá se říci, že se jedná o nejvyhledávanější formu zaměstnání osob pečujících o děti. Jak už bylo zmíněno výše, požádá-li zaměstnanec pečující o dítě mladší 15 let nebo těhotná zaměstnankyně o kratší pracovní dobu nebo jinou vhodnou úpravu pracovní doby, je zaměstnavatel povinen žádosti vyhovět, nebrání-li tomu vážné provozní důvody (Zákoník práce, 2017).

Prakticky se jedná o zaměstnání, jehož pracovní doba trvá méně než 40 hodin týdně. Práce na částečný úvazek může mít podobu pracovního poměru na kratší pracovní dobu, tato může být sjednána pouze mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem v souladu s § 80 zákoníku práce. Tato kratší pracovní doba může být rozvržena na všechny pracovní dny nebo jen některé dny, tzv. stlačený pracovní týden (Koubek, 2007). V úvahu přichází také například přiměřené posunutí začátku nebo konce pracovní doby (např. z důvodu otevírací doby školských zařízení) nebo rozvržení pracovní doby na menší počet dní. Zaměstnanci, který pracuje na kratší pracovní dobu, přísluší mzda odpovídající této době.

Pokud má zaměstnanec zájem o kratší pracovní dobu, je třeba o ni požádat, nejlépe písemně, není dobré spoléhat se na ústní dohodu. Obsahem této žádosti musí být určení kratší pracovní doby, tedy její časové omezení. Pokud dojde mezi oběma stranami k dohodě, je vhodné uzavřít ji písemně, může být i součástí pracovní smlouvy.

Ačkoli se práce na částečný úvazek může jevit jako vhodná varianta skloubení rodinného a pracovního života, není až tak často využívána. „*Podíl zaměstnaných osob na částečný úvazek je v České republice výrazně nižší než ve většině ostatních zemí Evropské unie.* (Halířová, G., 2014, s. 68).

Výhodou kratší pracovní doby je skutečnost, že se zaměstnanci mohou ihned zapojit do pracovního procesu, rozvíjet své dovednosti a současně se věnovat rodině. Pracovní poměr na částečný pracovní úvazek může být rovněž vhodným nástrojem k tomu, jak snížit nezaměstnanost a čelit tak nedostatku pracovních sil. Pokud jde o další přednosti tohoto typu flexibilního zaměstnání, patří mezi ně kromě možnosti zapojit se brzy do pracovního procesu šance zachovat si svůj profesní potenciál, znalosti či kvalifikaci. Dle Halířové *„mají tak zaměstnavatelé zaručenou návratnost investic vložených do zaměstnanců před nástupem na mateřskou dovolenou oproti vyšším nákladům*

vynaloženým na nově přijaté zaměstnance, jejich zaškolení, profesní růst apod. (Halířová, G., 2014, s. 68).

Na druhou stranu může být atraktivita částečných úvazků snižována díky nižším mzdám, čímž se zpravidla snižuje životní standard rodiny. Částečný pracovní úvazek může znamenat omezenou možnost kariérního postupu, neboť kvalita pracovního výkonu je často nižší a zaměstnanec nemá v rámci tohoto omezení možnost se dále profesně rozvíjet. Kratší pracovní úvazek v sobě také skrývá nebezpečí, že zaměstnavatel nakonec požaduje, případně zaměstnanec dobrovolně vykonává stejný rozsah práce jako u plného pracovního úvazku.

2.4 Částečná nebo úplná práce z domova

Práce z domova je prací, která je vykonávána mimo pracoviště zaměstnavatele, a to z bydliště samotného zaměstnance, případně z jakéhokoli jiného místa. Současně není závislá na pracovní době a umožňuje slaďovat pracovní režim. Souvisí s rozvojem moderních informačních technologií.

V případě tohoto typu flexibilní formy práce se rozlišuje výhradní práce z domova a kombinace práce na pracovišti a z domova. To znamená, práce z domova je vykonávána jen některý den v týdnu nebo několik dní v měsíci. Pracovní podmínky se řídí ustanoveními zákoníku práce s tím, že pracovní dobu si zaměstnanci rozvrhují sami. Pracovní podmínky mají domáčtí zaměstnanci podobné jako zaměstnanci na pracovišti zaměstnavatele (nárok na dovolenou, školení apod.). Zaměstnavatel je rovněž povinen zaměstnanci uhradit veškeré náklady, které zaměstnanci při výkonu práce z domova vzniknou. Rovněž je nutné pracovníky před započetím práce z domova proškolit o bezpečnosti práce. Navrhnout práci z domova může zaměstnanec i zaměstnavatel a tato je možná jen na základě dohody. Práci z domova je možné vykonávat i po kratší dobu. Zaměstnavatelé stanovují podmínky práce

z domova většinou ve vnitřních předpisech nebo uzavírají individuální dohody.

Je možné sjednat si další podmínky pro výkon práce z domova, například časový rámec, podmínky odměňování, způsob evidence pracovní doby, zavázání zaměstnance k čerpání bezpečnostních přestávek, čas a způsob předávání výsledků práce nebo kontrolu množství odvedené práce.

Přínosem pro zaměstnance pracující z domova je především úspora času. Souvisí s tím nepochybně i následná spokojenost zaměstnance, která se většinou promítne i do produktivity práce (Doušová, 2015). Výkon práce z domova také může pomáhat udržet na pracovním trhu osoby, které by typickou formu pracovního poměru nemohly akceptovat z důvodu rodičovství, ošetřování jiné osoby nebo vlastního zdravotního postižení.

Kromě výhod však práce z domova přináší také nevýhody - nižší míru řízení zaměstnance i jistou sociální izolaci zaměstnanců od života na pracovišti. Jejímu rozšíření brání také regulace ze strany zaměstnavatelů. Důvodem mohou být obavy související se ztíženou komunikací se zaměstnancem, nemožnost práci zaměstnance kontrolovat a současně také zvýšené nároky na organizaci práce. Souběžně s tím vznikají také otázky týkající se bezpečnosti práce a ochrany zdraví (Doušová, 2015).

Na první pohled práce z domova může představovat spíše výhodu pro zaměstnance, nikoli zaměstnavatele, vykazuje se pouze práce samotná. V tomto směru jde především o vzájemnou důvěru mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Jistým řešením může být nabídka těchto forem zaměstnání těm nejlepším zaměstnancům, kterým lze důvěřovat a kteří dlouhodobě vykazují kvalitní práci. Jak uvádí Fried a Hansson, *„skvělí pracovníci jsou obvykle i skvělí vzdálení pracovníci, jsou chytří a odvedou, co mají“* (Fried, J., Hansson, D. H., 2014, s. 167).

Práce z domova naopak nemůže být vhodná pro nováčky, kteří nejsou plně zaškolení anebo pro lidi, kteří nejsou schopni samostatné práce. Dále ji nemohou využít lidé, jejichž přítomnost na pracovišti je nezbytná.

Práce na dálku

Obdobný způsob práce jako práce z domova, obecně málo využívaná. Důvodem, proč se práce na dálku nevyužívala dříve, je skutečnost, že vyžaduje potřebné technologie. Dnes jsou kanceláře běžně vybaveny moderní počítačovou technologií, jako je internet, skype, mobilní telefony či notebooky, které jsou k práci na dálku nezbytné. Jak ve své knize zmiňují Fried a Hansson, *„osvojení si práce na dálku neznamená, že nemůžete mít vlastní kancelář. Neznamená to, že všichni vaši zaměstnanci nemohou žít ve stejném městě. Jen to není úplně nutné."*(Fried, J., Hansson, D. H., 2014, s. 45).

Práce na dálku není bez nákladů nebo kompromisů. Může chybět kontakt s kolegy, možnost s nimi probrat nějaký pracovní problém. K dodržování pracovní morálky a pracovního režimu je nutná vyšší míra osobního nasazení i větší osobní zodpovědnost. Podobný model práce na dálku již v mnoha organizacích funguje formou externí spolupráce či výpomoci, aniž by si organizace uvědomovali, že se jedná o práci na dálku. Přesto mají zaměstnavatelé problém důvěřovat svým zaměstnancům, že budou schopni pracovat z domova. Dle Frieda a Hanssona by *„organizace neměly zaměstnávat lidi, kterým nevěří nebo zaměstnanci pracovat pro vedoucí, kteří nevěří jim"*(Fried, J., Hansson, D. H., 2014, s. 59).

Ve vztahu k zavádění flexibilních pracovních režimů za účelem slaďování pracovního a osobního života zaměstnavatelé stále nepřikládají rodičovství svých zaměstnanců patřičný význam, stále je považováno za soukromou věc zaměstnance. Obecně platí, že čím vyššího stupně vzdělání žena ve společnosti dosahuje, tím více vyhledává variabilní pracovní místa, usiluje

o co nejrychlejší návrat na pracovní trh. Právě ženy s vysokoškolským vzděláním poukazují na nedostatek možností, co se týče flexibilních a částečných úvazků. Projevují zájem o sdílená pracovní místa, pohyblivou pracovní dobu, práci z domova či kurzy pro ženy před návratem na trh práce. Důvodem je zpravidla jejich lepší vybavenost k flexibilnímu přizpůsobení a udržení si či získání kvalitnější pozice na pracovním trhu. Jak píše Bartáková ve své publikaci, *„přístup zaměstnavatelů se začíná diferencovat: větší šanci na rovnocenné zacházení mají obecně ženy ve větších firmách, ve veřejném sektoru a ženy vzdělanější“* (Tomešová Bartáková, H., 2009, s. 115).

3 VEŘEJNÁ SPRÁVA

Jak již bylo uvedeno v předchozí kapitole, ženy tvoří na trhu práce specifickou skupinu. Co se týče profesního zaměření, nejvíce se soustřeďují v oblastech, jako je školství, služby a veřejná správa (Tomešová Bartáková, 2009). Monitorování nabídky flexibilních forem práce jsem záměrně zacílila na oblast veřejného sektoru, konkrétně pak na oblast sociálně – právní ochrany dětí (dále jen OSPOD). Veřejná správa je prokazatelně feminizovaná, sdružuje vysoké procento žen, zpravidla vysokoškolsky vzdělaných. Dala by se zde proto očekávat poptávka po flexibilních formách práce. Jednotlivé agendy veřejné správy mají rozdílnou pracovní náplň, která nemusí být výhradně „kancelářského" charakteru.

Na úvod bych vymezila a charakterizovala veřejnou správu jako takovou. Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR (dále jen MPSV) definuje veřejnou správu jako správní činnost související s poskytováním veřejných služeb, řízením veřejných záležitostí na místní i centrální úrovni a zajišťováním záležitostí ve veřejném zájmu. Kromě této správní činnosti bývají za veřejnou správu označovány též správní orgány, které ji vykonávají, tedy především úřady.

Veřejná správa se člení na **státní správu a samosprávu**. Veřejná správa je vykonávána ve veřejném zájmu. Její činnost je vázána právem i ústavními zásadami. Co se týče **státní správy**, tato je vykonávána ústředními orgány státní správy, územními orgány státní správy či ostatními orgány státní správy. **Samosprávou** se rozumí výkon veřejné správy (přenesená působnost) samosprávnými veřejnoprávními korporacemi. Ve své práci se budu zabývat flexibilními formami práce na obecních úřadech.

3.1 Obecní úřad

MPSV vymezuje obecní úřad jako jeden z povinně existujících orgánů obce. Ve městech se označuje jako „městský úřad“, v městysech jako „úřad městyse“ a ve statutárních městech jako „magistrát“, tudíž jím disponuje každá obec. Obecní úřad je orgánem, který má „úřednickou povahu“, a to i přesto, že tuto úřednickou složku nemusí nutně obsahovat. Obecní úřad vykonává především přenesenou působnost, tedy státní správu delegovanou zákonem na obec. V zásadě lze rozdělit obecní úřady do tří skupin, podstatou rozdílu mezi nimi je výhradně odlišný rozsah výkonu přenesené působnosti (tedy státní správy):

- obecní úřad obce se základním rozsahem přenesené působnosti (obecně nazýván obecní úřad I. stupně)
- pověřený obecní úřad (obecně nazýván obecní úřad II. stupně)
- obecní úřad obce s rozšířenou působností (obecně nazýván obecní úřad III. stupně)

Vzhledem k tématu i cílové skupině vymezuji obecní úřad obce s rozšířenou působností, který vedle přenesené působnosti základního rozsahu vykonává další přenesenou působnost ve svěřeném rozsahu ve správním obvodu určeném příslušným prováděcím právním předpisem (vždy více obcí). Ve smyslu hlavních principů jsou obecnými orgány určenými k ochraně dětí a k poskytování sociálně-právní ochrany dětí specializované orgány. Těmito jsou výše zmíněné obecní úřady obcí s rozšířenou působností.

3.2 Sociálně-právní ochrana dětí

Ústředním orgánem této agendy je Ministerstvo práce a sociálních věcí. Ve vztahu k ní vykonává činnost legislativní, metodickou a kontrolní. Agenda OSPOD je vedena jako samostatná oblast pod sociálním odborem obecního úřadu obce s rozšířenou působností. Výkon agendy sociálně-právní ochrany

dětí spadá do oblasti státní správy. Tedy řídí se jasně danou legislativou, která platí pro všechny obecní úřady, konkrétně zákonem č. 359/1999 Sb. o sociálně-právní ochraně dětí.

MPSV ji vymezuje jako preventivní a poradenskou činnost zaměřenou na rodiče a děti od 0 do 18 let věku. Sociálně – právní ochrana dítěte představuje zajištění práva dítěte na život, příznivý vývoj, na rodičovskou péči a život v rodině. Mezi hlavní principy právní úpravy OSPOD patří nejlepší zájem, prospěch a blaho dětí, poskytuje se všem dětem bez rozdílu. Za ochranu dětí je zodpovědný stát, avšak nenahrazuje plnění povinností a odpovědnost rodičů, ani nezasahuje do jejich postavení.

Sociálně - právní ochranu dětí zajišťují kromě Ministerstva práce a sociálních věcí a obecních úřadů obcí s rozšířenou působností také krajské úřady a Úřady práce České republiky. Ze všech těchto orgánů především obecní úřady obcí s rozšířenou působností mají možnost bezprostředně sledovat ochranu práv dítěte a včas činit potřebná opatření se znalostí problému a místních podmínek, zákon jim ukládá nejvíce povinností v ochraně dětí.

Pracovní náplní této agendy je administrativní činnost, tedy vedení spisové dokumentace klientů, poradenská činnost, konkrétně poskytování sociálně - právního poradenství klientům přímo na pracovišti. Stěžejní a neodmyslitelnou činností zaměstnance OSPOD je sociální práce v terénu, kdy pracovník řeší problémy a poskytuje poradenství v místě pobytu či v domácnosti klientů. Tedy zpravidla přímo v rodině, případně na jiných místech odlišných od pracoviště. Nelze tedy tento druh výkonu státní správy ztotožňovat s činností úřadů, kde jsou vypláceny sociální dávky, vyměřovány důchody či daně, případně nabízena volná pracovní místa.

Pracovní povinnosti sociálního pracovníka OSPOD lze tedy oddělit na ryze kancelářské (administrativní), kdy musí být pracovník k dispozici veřejnosti a povinnosti terénní, kdy je výkon sociálně - právní ochrany dětí realizován mimo pracoviště, přímo v terénu.

MPSV konstatuje, že sociálně - právní ochrana dětí má v systému veřejného práva významné postavení a v ČR dlouholetou tradici. Její výkon není jednoduchý, neboť se musí řídit ústavními principy, mezinárodními dokumenty a je zakotvena v řadě právních předpisů. Vyžaduje znalost nejen specifického zákona, ale i dalších subsidiárních zákonů a legislativních opatření. Není rovněž jednoduchý proto, že se velmi citelně dotýká života dětí a jejich rodin.

Jak uvádí zákon o sociálních službách, každý zaměstnanec oddělení sociálně-právní ochrany dětí musí splňovat kvalifikační předpoklady pro výkon povolání sociálního pracovníka a disponovat zvláštní odbornou způsobilostí na úseku sociálně - ochrany dětí. Dalšími požadavky na zaměstnance OSPOD je ukončené vzdělání v souladu s § 110 zákona o sociálních službách, to znamená minimálně vysokoškolské získané studiem v bakalářském, magisterském nebo doktorském studijním programu zaměřeném na sociální práci, sociální politiku, sociální pedagogiku, sociální péči, sociální patologii, právo nebo speciální pedagogiku, akreditovaném podle zvláštního právního předpisu (zákon č. 108/2006 Sb.).

Právě ženy, zaměstnané na OSPOD, jsou cílovou skupinou, která mě zajímá, nejen ve vztahu k jejich postavení na současném trhu práce, ale především jako početná skupina zaměstnanců veřejné správy. Jak bylo uvedeno a potvrzeno z uveřejněných informací jednotlivých úřadů, na oddělení sociálně-právní ochrany dětí pracují převážně ženy. Jedná se o specifickou oblast veřejné správy, kde se ženy vyskytují ve vysokém procentu. Důvodem může být jistota a stabilita zaměstnání, ale i stálá a předvídatelná pracovní doba. Pracují zde také muži, jedná se však spíše o výjimky. Už samotná problematika, která se na OSPOD řeší, je svým charakterem bližší ženám.

Lze tedy předpokládat, že flexibilní formy práce je možné při překonání určitých bariér a za určitých podmínek realizovat v mnohých oblastech veřejné správy včetně agendy sociálně-právní ochrany dětí. Současně lze

o nich uvažovat v souvislosti se zvyšováním stability zaměstnanců, jejich angažovaností i celkovou atraktivitou úřadu (veřejné správy).

3.3 Bariéry flexibilních forem práce

Jak naznačují předchozí kapitoly, u jednotlivých typů flexibilních forem práce existují nejen bariéry v jejich zavádění, ale i příznivé dopady či možnosti. Flexibilní formy práce patří do personální agendy péče o zaměstnance (Koubek, 2007). V oblasti zavádění flexibilních forem práce lze identifikovat různé překážky nejen ve veřejné správě, ale i v jiných typech organizací. Bariéry v zavádění flexibilní forem práce je možné zaznamenat nejen na straně zaměstnavatele, ale i zaměstnance.

Dostupnost flexibilních pracovních míst je do velké míry závislá na chování zaměstnavatelů. To, jak zaměstnavatel přistupuje k těmto pracovním alternativám, může souviset se zájmem žen o návrat na trh práce. Vstřícné chování zaměstnavatele vůči flexibilním formám zaměstnání je vnímáno jako nadstandard. *„Zaměstnavatel většinou není chápán jako subjekt, který by měl rodinnou situaci svých zaměstnanců v každodenní praxi reflektovat, ale měl by být schopen vyjít zaměstnanci vstříc v „krizových" případech"* **(**Tomešová Bartáková, H., 2009, s. 196).

Zaměstnavatelé často nejednají zcela pružně a neumožní ženě spojit rodinu a práci (Tomešová Bartáková, 2009). Flexibilní pracovní poměry pro ně představují jistou administrativní a organizační zátěž, kdy v důsledku zavádění těchto opatření začíná být náročnější organizace práce zaměstnanců. Pro zaměstnavatele mohou alternativní pracovní poměry být i ekonomickou zátěží spočívající v nákladech na pracovní místo (Šeflová, 2015).

Malá míra využívání flexibilních režimů však nemusí být vždy odrazem neochoty zaměstnavatelů, ale může být i důsledkem nezájmu zaměstnanců z důvodu omezeného finančního příjmu. Některé flexibilní formy práce (práce na zkrácený či částečný úvazek) jsou pro mnohé z nich finančně nepřijatelné

a často v realitě znamenají delší pracovní dobu, než je doba smluvená. To je důvod, proč zůstávají například částečné úvazky pro některé rodiny nedostupné (Šeflová, 2015). Finančně přijatelnější jsou tedy standardní pracovní poměry (práce na plný úvazek), u kterých ženy jednoznačně upřednostňují alespoň flexibilní pracovní dobu (flexibilní začátek a konec pracovní doby). Bariérou může být také nižší šance na profesní rozvoj a kariérní růst, rovněž přístup k benefitům organizace může být ztížený.

Souhrnně lze bariéry v zavádění flexibilních forem práce spatřovat v utkvělých představách společnosti o rozdělení genderových rolí v pracovním i soukromém životě, v obtížném zvládání flexibility zaměstnanců či v rozporu mezi politikou státu a organizace, čímž zaměstnavatelé naráží především na nedostatečnou úpravu flexibilních forem práce v právních předpisech.

Kromě výše zmíněných nevýhod a bariér existují při realizaci flexibilních forem práce pozitivní dopady v oblasti atraktivity organizace a produktivity zaměstnanců. Jedná se o možné snížení fluktuace, míry absencí, zvyšování pracovní spokojenosti a angažovanosti zaměstnanců (Koubek, 2007). Spokojenost a motivace zaměstnanců je velmi komplexní téma, ovlivněné mnoha dalšími faktory, jako jsou vzájemné vztahy na pracovišti, vztah mezi zaměstnanci a nadřízeným či finanční motivace. Téma motivace zaměstnanců v organizacích by mohlo být samostatným tématem bakalářské práce.

Flexibilní formy práce jsou jedním z mnoha faktorů, který může mít vliv na celkovou atraktivitu organizace. Úzce souvisí s autonomií pracovníka, kterou lze chápat jako volnost či nezávislost, svobodu ve volbě časového rozvrhu i pracovního postupu dle vlastního uvážení. Jak uvádí Kolman, Rymešová a kol., zaměstnancem vnímaná autonomie pozitivně ovlivňuje pracovní výkon, spokojenost při práci, oddanost organizaci i vnitřní motivaci (Kolman, Rymešová a kol., 2012).

Ve vztahu k veřejné správě lze výše uvedené bariéry i možnosti potvrdit, celkově se vztahují na všechny typy organizací. Veřejná správa je navíc specifická svou strukturou, hierarchií a úřední povahou, která se však nemusí vztahovat na všechny pracovní agendy. Primárně se však jedná o službu veřejnosti, výkon povinností vůči občanům, kteří předpokládají, že pracovník je na pracovišti přítomen nepřetržitě, minimálně v rámci své stanovené pracovní doby. Pracovní náplň většiny agend je závislá na přítomnosti pracovníka v kanceláři, samotný status úředníka již předem omezuje možnosti zavádění flexibilních režimů do oblasti veřejné a státní správy. Především v tomto směru je tedy nutné očekávat a předpokládat bariéru v realizaci flexibilních pracovních režimů ve veřejné správě.

Pracovní agenda OSPOD se však v mnohých ohledech vymyká běžnému výkonu státní správy svou variabilitou a pestrostí, co se obsahu pracovní náplně a výčtu pracovních povinností týče. Sociální pracovník podstatnou část své pracovní doby tráví mimo kancelář (účast na soudních jednáních, jednání ve školských či ústavních zařízeních, sociální šetření v terénu), čímž se pochopitelně nabízí možnost využití některých flexibilních pracovních režimů. Jelikož jsou zaměstnanci OSPOD převážně ženy, vzniká tak šance na skloubení pracovního i rodinného života. Tato úvaha je rovněž předmětem mého následujícího zkoumání.

EMPIRICKÁ ČÁST

4 METODIKA VÝZKUMU

Ve druhé části bakalářské diplomové práce vysvětlím metodiku výzkumu. Objasním volbu výzkumné strategie, následně představím postup sběru dat a jejich zpracování.

4.1 Cíl výzkumu

Cílem je monitorovat nabídku a využití flexibilních forem zaměstnání ve veřejné správě, tedy zodpovědět hlavní výzkumnou otázku, která zní: ***„Jak jsou ve veřejné správě (na OSPOD) realizovány flexibilní formy zaměstnání?“.***

Zaměřuji se na nabídku i využití těchto pracovně - právních vztahů v oblasti státní správy, na rozdíl od sféry soukromé zde obvyklé nejsou, spíše naopak.

V rámci svého výzkumu se zaměřuji na konkrétní typy flexibilních forem práce, a to na úpravu pracovní doby, práci na částečný úvazek a práci z domova. Výzkum zbývajících jsem vynechala, vzhledem k povaze veřejné správy a charakteru pracovní náplně jednotlivých agend lze předpokládat, že by byly využity minimálně. Cílem bylo zjistit, jestli jsou tyto flexibilní formy práce zaměstnancům nabízeny, za jakých okolností a jestli jsou jimi využívány. Zajímala mě důležitá a s tímto související oblast bezpečnosti práce a ochrany zaměstnance. V neposlední řadě jsem se zaměřila na oblast legislativy, která je pro realizaci flexibilních režimů stěžejní.

4.2 Výzkumný vzorek

Na problematiku nahlížím z pohledu personalisty (zaměstnavatele), nikoli zaměstnance, jelikož realizace flexibilních forem práce patří do personální agendy péče o zaměstnance. Pro ucelený pohled tedy chybí postoj zaměstnanců, případně jejich vedoucích pracovníků. Jednotkou zkoumání je tedy skupina personalistů. Personalisté se odlišují věkem, délkou praxe

i dosaženým vzděláním. Mnozí z nich nemají totožnou náplň práce, tedy v praxi nemusí vykonávat jen samostatnou personální agendu, nýbrž kumulovanou funkci spojenou s dalšími povinnostmi.

Zaměřila jsem se na personální agendu obecních úřadů s rozšířenou působností, tedy obecní úřady III. stupně, jejichž pracovní náplní je výkon samosprávy i státní správy. Rozdíl ve výkonu samosprávy a státní správy jsem již uvedla v samostatné kapitole. Monitoring využití a nabídky flexibilních forem práce jsem tedy soustředila nejen do oblasti veřejné správy jako takové, ale zaměřila jsem se na výkon státní správy, konkrétně na agendu sociálně-právní ochrany dětí.

Výběr zkoumaného vzorku proběhl záměrně, spočíval v tom, že jsem vybírala mezi potencionálními účastníky splňující určitá kritéria a tito současně s výzkumem souhlasili. Soustředila jsem se výhradně na personalisty obcí s rozšířenou působností (ORP) v rámci Zlínského kraje, které se lišily počtem zaměstnanců v závislosti na velikosti a počtu pracovních agend. V tomto ohledu jsem neoslovovala jen velké (magistrát), ale i menší úřady.

Ve Zlínském kraji v současné době působí celkem 12 ORP. Pro navazování kontaktů s personalisty jsem využila e-mailovou korespondenci a následně telefonickou komunikaci, jejímž prostřednictvím jsem poskytla další potřebné informace a domluvila si konkrétní termín, ve kterém bylo možné výzkum zrealizovat. V rámci oslovování jednotlivých úřadů jsem však u mnohých personalistů narazila na neochotu být osobně k dispozici. Jako důvod uváděli vysokou pracovní vytíženost či obavy z toho, že z jejich oddělení uniknou některé informace. Mnozí z nich nakonec souhlasili se spoluúčastí alespoň písemnou formou. Z celkem 12 oslovených ORP jsem provedla rozhovor s pěti z nich, další tři mi poskytly písemné odpovědi.

4.3 Výzkumná strategie

Pro svůj výzkum jsem zvolila techniku polostrukturovaného rozhovoru z důvodu, že vzhledem k cíli výzkumu je adekvátním řešením a umožní podrobnější vhled a porozumění situaci v personální oblasti veřejné správy. Dotazníkovým šetřením bych potřebných detailů zkoumaného problému nedosáhla. Rozhovory trvaly v průměru jednu až dvě hodiny.

Jako tvůrce rozhovoru jsem si předem připravila orientační dotazy, jejichž posloupnost nebylo nutné přesně dodržovat. Měla jsem tak možnost odklonit se v průběhu rozhovoru od konkrétního tématu a v reakci na odpověď dotazovaného se zabývat tím, co jsem v dané chvíli považovala za důležité. Současně mi tento postup umožnil měnit pořadí otázek a dle situace přidávat další. Vzhledem k tématu jsem měla možnost získat větší množství informací.

Podle odpovědí dotazovaných jsem tak mohla operativně reagovat a doptávat se na další důležité okolnosti. Doplňující otázky byly zvoleny také z důvodu, aby si výzkumník ověřil, že odpovědi dobře rozuměl. Zásadní je v tomto případě především respondentova znalost, zkušenosti, postoje, pocity, tedy neméně důležité subjektivní vnímání reality, zejména vzhledem ke komplexnímu porozumění mnou zvolené problematiky. V této hraje podstatnou roli také legislativa ČR a z ní vyplývající směrnice a vyhlášky.

V praxi jsem postupovala tak, že jsem vybraným personalistům nejprve okruh otázek předem zaslala v písemné formě. Tito tak měli možnost promyslet si odpovědi a na rozhovor se dostatečně připravit, případně pro objektivní odpovědi získat potřebné informace.

V tabulce č. 1 jsou uvedeny oslovené úřady, s nimiž se mi podařilo zrealizovat rozhovor. V tabulce č. 2 jsou oslovené úřady, které mi poskytly písemné odpovědi. Úřady jsem rozdělila dle počtu zaměstnanců na malé úřady

s počtem zaměstnanců do 50, středně velké úřady s počtem od 50 do 250 a velké úřady (magistráty) s více jak 250 zaměstnanci.

Tabulka č. 1: Základní charakteristika úřadů

číslo	**velikost**	**personální agenda**	**typ veřejné správy**
1	malá	kumulovaná s jinými povinnostmi	státní správa + samospráva
2	střední	samostatná	státní správa + samospráva
3	střední	samostatná	státní správa + samospráva
4	střední	samostatná	státní správa + samospráva
5	velká	samostatná	státní správa + samospráva

Tabulka č. 2: Základní charakteristika úřadů

Č.	**Velikost**	**Personální agenda**	**Typ veřejné správy**
1	střední	samostatná	státní správa + samospráva
2	střední	samostatná	státní správa + samospráva
3	střední	samostatná	státní správa + samospráva

Operacionalizace výzkumných otázek

V této části operacionalizuji hlavní výzkumnou otázku do dílčích výzkumných otázek. Klíčovým konceptem mé bakalářské práce je realizace flexibilních forem práce na OSPOD. Na základě teoretického vymezení bude tvorba dílčích výzkumných otázek vycházet z níže uvedených indikátorů, které jsou odrazem jednotlivých složek hlavní výzkumné otázky.

Jedná se o tyto indikátory:

- legislativní rámec flexibilních forem práce (zákony, směrnice, vyhlášky a vnitřní předpisy úřadu)
- bariéry realizace flexibilních forem práce (na straně zaměstnavatele i zaměstnance)
- podmínky uzavírání flexibilních pracovních poměrů (aktivní zájem zaměstnanců, charakter pracovní agendy)
- postoj zaměstnavatele k flexibilním formám práce

Hlavní výzkumná otázka je rozpracována do čtyř dílčích výzkumných otázek. Ke každé dílčí výzkumné otázce jsou v tabulce č. 3 připsány otázky, které by měly přinést odpověď na danou dílčí výzkumnou otázku:

DVO1: ***Jaké pracovně – právní vztahy jsou na vašem úřadě (na OSPOD) uzavírány?***

DVO2: ***Jaké jsou možnosti realizace flexibilních pracovních poměrů na Vašem úřadě (na OSPOD)?***

DVO3: ***Jaké jsou na Vašem úřadě (na OSPOD) podmínky k realizaci flexibilních forem práce?***

DVO4: ***Jaký je Váš názor na flexibilní formy práce v oblasti veřejné správy (na OSPOD)?***

Tabulka č. 3: Operacionalizované otázky

	Operacionalizované otázky
DVO1	Jakými zákony, směrnicemi, případně vnitřními předpisy se Vaše personální oddělení ve vztahu k pracovním poměrům řídí? Jaké pracovně-právní vztahy jsou se zaměstnanci Vašeho úřadu uzavírány? Ve své práci se zaměřuji na agendu OSPOD, můžete stručně charakterizovat uchazeče o zaměstnání na tomto oddělení (pohlaví, vzdělání, věk)? Jaké pracovně-právní vztahy jsou zde uzavírány?
DVO2	Můžete jmenovat flexibilní pracovní poměry, které jsou na Vašem úřadě realizovány? Pokud Váš úřad tyto formy práce umožňuje, můžete mi říct, o jakou pracovní agendu se jedná? Můžete uvést, které flexibilní formy práce jsou realizovány na OSPOD? Můžete popsat, jak v praxi flexibilní pracovní poměry probíhají? Pokud Váš úřad flexibilní formy práce realizuje, můžete uvést okolnosti, které k tomu vedly? Pokud Váš úřad flexibilní pracovní poměry neumožňuje, můžete uvést důvod? Zkuste uvést hlavní překážky, které brání realizaci flexibilních pracovních poměrů na Vašem úřadě, na OSPOD?

DVO3	Jsou flexibilní formy práce zaměstnancům, případně uchazečům o zaměstnání, automaticky nabízeny, nebo se o ně musí aktivně zajímat? Jakým způsobem je v případě realizace flexibilních pracovních poměrů zajištěna bezpečnost práce, kontrola pracovního výkonu, produktivita? Za jakých podmínek by mohly být se zaměstnanci Vašeho úřadu uzavírány flexibilní pracovní poměry? Za jakých podmínek na OSPOD?
DVO4	Uvítali byste změnu či úpravu legislativy v oblasti uzavírání flexibilních pracovních poměrů? Jaký je Váš názor na četnost flexibilních pracovních poměrů? Mohlo by jich být více x méně? Jaké vidíte výhody x nevýhody flexibilních pracovních poměrů?

5 VYHODNOCOVÁNÍ VÝSLEDKŮ VÝZKUMU

Vzhledem k charakteru výzkumných otázek jsem upřednostnila metodu porozumění, která se snaží o pochopení různých pohledů na danou situaci. Jednotlivé rozhovory jsem si nahrávala, následně přepsala a analyzovala, informace jsem roztřídila podle dílčích výzkumných otázek.

Při analýze informací jsem postupovala tak, že jsem nejprve v odpovědích jednotlivých úřadů hledala podobnosti, které se vzájemně potvrzovaly a daly se zevšeobecnit. Tyto jsem podala jako jednotný výstup prezentovaný většinou úřadů. V případě, že se odpovědi některých úřadů výrazně odlišovaly, tyto jsem vyzdvihla a zdůraznila s poukázáním na to, kdo a jaký počet úřadů tato sdělení prezentují. Odpovědi personalistů, s nimiž probíhaly rozhovory a personalistů, kteří odpovídali písemně, jsem vyhodnocovala souhrnně dle uvedeného způsobu. Konkrétní rozdíly a omezení v ústních a písemných odpovědích jednotlivých úřadů zmiňuji v závěru své bakalářské práce.

Odpovědi na dílčí výzkumné otázky jsou podkladem pro zodpovězení hlavní výzkumné otázky. Závěrečná zjištění jsem konfrontovala s teoretickou částí a systematicky strukturovala podle dílčích výzkumných otázek, ke kterým se vztahují.

5.1 Pracovně – právní vztahy ve veřejné správě (na OSPOD)

Co se týče obsahu personální agendy, tato je pro všechny úřady totožná a neliší se od personální agendy jiných nestátních organizací. Na malých úřadech zpravidla samostatná personální agenda chybí, tuto vykonává jeden zaměstnanec často s dalšími, kumulovanými povinnostmi.

Personální oddělení se ve vztahu k uzavírání pracovních poměrů řídí zákoníkem práce, zákonem o úřednících, zákonem o obcích, zákonem o ochraně osobních údajů, dále daňovými zákony, zákonem o odměňování

členů zastupitelstva a zákonem o střetu zájmů. Co se týče vnitřní legislativy, prioritně se jedná o pracovní řád, kolektivní smlouvu, vnitřní pokyny tajemníka a další interní směrnice jednotlivých úřadů. Na všech úřadech bez ohledu na jejich velikost jsou uzavírány pracovní smlouvy na dobu neurčitou se zkušební dobou (délka závisí na přijetí řádového zaměstnance či vedoucího pracovníka). Dále jsou to pracovní smlouvy na dobu určitou z důvodu zástupu za mateřskou nebo rodičovskou dovolenou, případně za dlouhodobě nemocného zaměstnance. Na OSPOD jsou uzavírány tytéž pracovní poměry.

Na dotaz, jací jsou uchazeči o zaměstnání na oddělení SPOD, personalisté shodně uvádí, že se řídí požadavky kladenými na zaměstnance v oblasti SPOD. Tyto jsou upraveny speciálním zákonem i zákonem o územních samosprávných celcích. Pokud se jedná o věk a pohlaví, tato data dva oslovené úřady nesledují, nepovažují je za relevantní. Z odpovědí ostatních úřadů vyplývá, že se jedná převážně o ženy s vysokoškolským, případně vyšším odborným vzděláním, sociálního nebo pedagogického směru, nejčastěji ve věku mezi 25. – 45. rokem.

5.2 Možnosti realizace flexibilních pracovních poměrů ve veřejné správě (na OSPOD)

V několika rozhovorech si personalisté nebyli jistí, jaké pracovní režimy do této kategorie zařadit. Výčet druhů flexibilních pracovních režimů, o které se mi jednalo, byly využity z teoretické části: pružné rozdělení pracovní doby, práce na částečný úvazek, úprava či zkrácení pracovní doby a práce z domova.

Ačkoli jsem se v případě jednoho úřadu setkala i s odmítavým postojem vůči uzavírání flexibilních pracovních poměrů, většina oslovených úřadů akceptuje flexibilitu v oblasti pracovně-právních vztahů. V případě malých úřadů personalisté pružné rozdělení pracovní doby a práci na částečný nebo zkrácený úvazek, i těchto však uvádí minimální množství (například

z 50 zaměstnanců pouze jeden zkrácený úvazek). Středně velké úřady uvádí pružné rozvržení pracovní doby, v řádu jednotek až desítek počet zaměstnanců s upravenou pracovní dobou nebo částečným úvazkem. Jedná se o průřez všemi pracovními agendami úřadu.

Co se týče práce z domova, tento flexibilní pracovní poměr umožňují s výjimkou jednoho i středně velké úřady, stejně tak magistrát. Z těchto s výjimkou jednoho však umožňují práci z domova pouze operativně, jednorázově, například z důvodu nemoci zaměstnance či péče o nemocné dítě. Obecní úřad, který realizuje home office pravidelně, tak činí v případě tří zaměstnanců – žen z důvodu péče o malé dítě do tří let věku. Jedná se o pracovní agendy v oblasti IT, dále jsou to pracovní místa s agendou projektového plánování. Personalisté uvádí, že pokud by hledali zaměstnance výhradně na home office, vyhlašovali by tímto způsobem i výběrové řízení.

Na OSPOD všech úřadů je běžným flexibilním režimem pružné rozvržení pracovní doby, a to jak začátku, tak konce, což může napomáhat ženám slaďovat rodinu a práci. Většina oslovených úřadů v současné době neuvádí výskyt částečného nebo zkráceného pracovního úvazku na OSPOD. Pouze jeden úřad střední velikosti uvedl jeden částečný úvazek v této pracovní agendě. Personalisté připouští, že v minulosti byly tyto flexibilní formy práce na OSPOD mnohem rozšířenější. Na dotaz, co může být důvodem snížení počtu zkrácených úvazků, nedokáží personalisté jednoznačně odpovědět. Personalista magistrátu se k tomu vyjadřuje konkrétně. *„Důvodem může být aktuální absence potřeby těchto úvazků ze strany žen zaměstnaných na OSPOD. Tato potřeba v minulosti souvisela pravděpodobně s vyšším výskytem žen s malými dětmi, které do zaměstnání nastoupily o něco dříve, než jim byla ukončena rodičovská dovolená. Vzpomínám si, že jeden poloviční úvazek byl z důvodu odchodu pracovnice a nástupu nové, tyto se o pracovní agendu dělily.“*

Jinak je to s upravenou či zkrácenou pracovní dobou, tyto se na OSPOD vyskytují poměrně často, zejména v souvislosti s péčí zaměstnanců – žen o malé děti. Personalisté v současné době negují na OSPOD práci z domova.

Obecně personalisté úřadů konstatují, že při plánování pracovních míst zaměstnavatel počítá se stoprocentním využitím každého zaměstnance na jeho pracovní pozici. Samozřejmě v souladu se zákoníkem práce zaměstnavatel vychází vstříc zaměstnancům úpravami pracovní doby i úpravami délky úvazku. Tedy uzavírají dle potřeby se zaměstnanci pracovní smlouvy na částečný nebo zkrácený pracovní úvazek.

Dále bylo zjišťováno, jakým způsobem je realizace flexibilních pracovních režimů upravena, tedy jak probíhají flexibilní formy práce v praxi. Úřady se shodují v tom, že se více či méně snaží zajistit nějakou úpravu podmínek flexibilních forem práce. Nicméně nikdo z nich nemá zavedenou ucelenou metodologii nebo nějaký komplexní soubor pravidel. Popisují, že v případě částečného či poloviční úvazku vyhotovují písemný dodatek k pracovní smlouvě, se kterým zaměstnanec musí souhlasit. Následně záleží na dohodě mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, jakou konkrétní podobu bude práce na částečný úvazek mít. Pokud se jedná o home office, v tomto případě se úřady zcela neshodují na tom, jestli dodatky k pracovní smlouvě vyhotovovat. V některých případech tak činí, jindy realizují pouze ústní dohodu mezi oběma stranami. Součástí dohody je domluva konkrétních pracovních podmínek, to znamená časový rámec, způsob evidence pracovní doby, čas a způsob předávání výsledků práce nebo kontrola odvedené práce. Jako problematickou v případě praktikování home office vidí personalisté oblast zajištění bezpečnosti práce.

Souběžně konstatují, že problematika flexibilních forem práce je složitá, u některých pracovních agend komplikovaná, kdy není možné jakkoli normovat a měřit požadovaný výkon. Práce ve veřejné správě je podle

personalistů služba občanům, ať už v oblasti státní správy nebo samosprávy, kterou nelze ve většině případů vykonávat mimo pracoviště nebo mimo pracovní dobu.

Mezi okolnosti, které vedou úřady k uzavírání flexibilních pracovních poměrů, personalisté řadí především aktivní zájem zaměstnanců. Na dotaz, o jaké zaměstnance se jedná, personalisté uvádí, že ve většině případů jsou to ženy, které potřebují skloubit pracovní a rodinný život. Mezi důvody jmenují péči o malé dítě či jiného rodinného příslušníka. Někdy se o flexibilní režimy zajímají také proto, že jim to umožňuje obsah pracovní agendy.

Úřady téměř shodně uvádí, že sami flexibilní formy práce nenabízí, zdůrazňují, že tyto nepatří mezi běžné benefity. Na dotaz, jestli by neměly být zmiňovány, například při nástupu do zaměstnání, personalisté většinou odpovídají zamítavě. Nevidí v tom důvod, úřady nereprezentují soukromou sféru, svým posláním de facto flexibilní práci vylučují. Ve dvou případech, v případě magistrátu a jednoho středně velkého úřadu, jsou dle sdělení personalistů uchazeči o zaměstnání informováni u výběrových řízení nebo při seznamování s vnitřními předpisy v den nástupu. *„My automaticky flexibilní pracovní režimy nenabízíme, ale pravdou je, že to často vyplyne u výběrového řízení z rozhovoru s uchazečem, většinou uchazečkou o zaměstnání. Zajímá nás, jakým způsobem bude slaďovat práci a rodinu, jak bude práci zvládat časově, jak daleko bydlí apod. Pokud vidíme problém, konkrétní flexibilní pracovní režim nabídneme."*

Obecně se personalisté shodují na tom, že k realizaci flexibilního pracovního poměru je nutná odpovídající pracovní agenda, která tyto formy práce umožňuje. Personalisté zdůrazňují „dobrou vůli" a pružnost zaměstnavatele, v tomto případě tajemníka úřadu. V této souvislosti je často zmiňována reakce úřadu na žádosti zaměstnance. Personalisté se shodují, že se snaží vyjít takovým žádostem vstříc. Jak uvádí, *„v naprosté většině případů úřad flexibilní*

formy práce umožňuje a žádostem zaměstnanců vyhovuje. Když je zaměstnanec kvalitní a my nechceme, aby odešel, protože je kvalitní, snažíme se mu vyhovět".

Tímto se plynule dostávám k překážkám či bariérám, které mohou bránit realizaci flexibilních forem práce ve veřejné správě. Personalisté vidí prioritně jako důvod především nezájem samotného zaměstnance. V tomto směru nerozlišují, jestli se zaměstnanec nezajímá proto, že takovou formu práce nevyhledává nebo se domnívá, že zaměstnavatel podobné pracovní poměry neumožňuje. Překážku v realizaci flexibilních pracovních poměrů personalisté spatřují v obsahu či typu jednotlivých pracovních agend úřadu, jak uvádím výše. Mnohé z nich skutečně takové formy práce nepřipouští. Bariérou může být také lidský faktor - odmítavý postoj zaměstnavatele či vedoucího pracovníka, osobnostní rysy zaměstnance (nespolehlivost, neproduktivita, neprofesionalita, pracovní zahálka), případně souběžný zájem vyššího počtu zaměstnanců o flexibilní pracovní poměr v rámci jedné pracovní agendy. Pokud bariéry realizace flexibilních forem práce zacílím na OSPOD, jedná se dle personalistů o tytéž jako v případě ostatních pracovních agend úřadu.

5.3 Podmínky k realizaci flexibilních forem práce ve veřejné správě (na OSPOD)

Dle sdělení personalistů zaměstnavatel při plánování pracovních míst počítá se stoprocentním využitím každého zaměstnance na jeho pracovní pozici. V souladu se zákoníkem práce však vychází vstříc zaměstnancům s úpravami pracovní doby i úpravami délky úvazku. Jak již vyplynulo z předchozích odpovědí, v případě možnosti realizace flexibilního pracovního režimu se spíše musí aktivně zajímat samotný zaměstnanec, svou žádost zdůvodnit, zavedení flexibilního režimu nesmí bránit žádná překážka v pracovní agendě.

Na dotaz, jakým způsobem je zajištěna bezpečnost práce v případě realizace flexibilních pracovních poměrů, personalisté zmiňují každoroční povinné

proškolování zaměstnanců dle zákona, dále je zajištěna například vnitřními směrnicemi úřadu. Týká se téměř výhradně home office. Všechny úřady se shodují, že by v tomto směru uvítaly úpravu legislativy, kde by byla bezpečnost práce podrobněji rozpracovaná. Zdůvodňují to tím, že by měli nějakým způsobem podchytit povinnost zajistit bezpečnost práce u zaměstnanců mimo kancelář. Naráží zde na absenci jasných právních předpisů v této oblasti. Personalista jednoho středně velkého úřadu uvedl: *„Jako problém vidím nastavení české legislativy, zákoník práce opomíjí oblast bezpečnosti práce, co se týče práce z domova"*. Na úřadech, které home office realizují, zaměstnanci dle personalistů žádné dodatky k pracovní smlouvě nepodepisují, vše je ošetřeno ústní dohodou. Personalisté dalších úřadů, které o práci z domova uvažují, sdělují, že by za tímto účelem sepisovali se zaměstnanci písemnou dohodu.

Na dotaz, jak je zajištěna kontrola pracovního výkonu a produktivita, shodně uvádí, že tato je v kompetenci vedoucího zaměstnance. Výkony u jednotlivých agend z pohledu časového a obsahového jsou s ohledem na různorodost agend obtížně srovnatelné. Činnosti, které úřad ve vztahu k občanům vykonává, jsou službou, nelze normovat ochotu či neochotu úředníka, rychlost úkonu a podobně. V každém případě má úřad zájem na spokojenosti svých zaměstnanců. V této souvislosti umožňuje flexibilní formy práce zejména těm, kteří podávají dlouhodobě dobrý pracovní výkon, o flexibilitu v pracovním procesu požádají a zaměstnavatel má zájem si je udržet. Všichni personalisté se shodují, že flexibilní pracovní režimy mají spíše pozitivní nebo rozhodně pozitivní vliv na spokojenost zaměstnanců.

Na dotaz, za jakých podmínek by mohly být se zaměstnanci úřadů uzavírány flexibilní pracovní poměry, personalisté opakovaně sdělují to, co v předchozích odpovědích. Podmínkou je postoj zaměstnavatele k těmto formám práce a současně aktivní zájem zaměstnanců. Mělo by se jednat

o zaměstnance, který má adekvátní důvody, je spolehlivý a důvěryhodný. Důležitou podmínkou je typ pracovní agendy.

Pokud jsem podmínky k flexibilnímu režimu zacílila na OSPOD, nejprve jsem musela personalistům blíže představit jeho pracovní agendu. Personalisté připouští, že nemají podrobný přehled o pracovní náplni jednotlivých agend úřadu, s těmito je musí vždy blíže seznámit vedoucí pracovníci. Tito se logicky spolupodílí na realizaci flexibilního pracovního režimu u konkrétního zaměstnance, nejen s přihlédnutím k povaze jeho pracovní agendy, ale i k dalším, neméně důležitým lidským faktorům. Personalisté obecně potvrzují, že úprava pracovní doby či částečný pracovní úvazek je na OSPOD za souhlasu vedoucího a domluvení konkrétních podmínek realizovatelný. Co se týče práce z domova, tuto si personalisté prozatím nedokáží na OSPOD představit. Dle jejich názoru by záleželo především na postoji vedoucích pracovníků, zdali by tuto formu práce svým zaměstnancům umožnili.

5.4 Názory na flexibilní formy práce ve veřejné správě (na OSPOD)

Na dotaz, jestli by personalisté uvítali změnu v oblasti legislativy ve vztahu k flexibilním pracovním poměrům, shodně uvádí, že jim z pohledu zaměstnavatele i zaměstnance připadá dostačující, nemají problém za současného stavu řešit vzniklé životní situace. V této oblasti se řídí zákoníkem práce, připouští, že legislativa je spíše strohá, ale přijatelná. Personalisté nicméně nemají zcela jasnou představu, kterým směrem by se měla změna legislativy ubírat. Personalista úřadu, který praktikuje home office, postrádá přesnější úpravu v oblasti bezpečnosti práce.

Co se týče četnosti flexibilních pracovních poměrů ve veřejné správě, personalisté se shodují, že neexistuje žádné měřítko pro srovnávání jejich počtu. Dodávají, že nelze veřejnou správu přirovnávat ke sféře komerční, kde

se dá předpokládat jejich četnější výskyt. Rovněž nemají k dispozici žádnou oficiální srovnávací statistiku, jak jsou na tom ostatní úřady v rámci celé ČR nebo v ostatních evropských zemích. Dle personalistů je počet optimální vzhledem k poptávce zaměstnanců a k potřebě zajištění řádného chodu všech oddělení a pracovišť. Rovněž je dostačující ve vztahu k žádostem zaměstnanců, těmto je vyhovováno takřka stoprocentně.

Výhody realizace flexibilních forem práce spatřují personalisté především v lepším skloubení rodinného a pracovního života, flexibilní formy práce některým zaměstnancům více vyhovují, zejména ženám v souvislosti s péčí o děti nebo zaměstnancům pečujícím o nemocné příbuzné. Personalisté se rovněž domnívají, že výhodou je i větší spokojenost zaměstnanců a vyšší atraktivita úřadu při nabídce flexibilních režimů. Mezi nevýhody personalisté řadí zejména vyšší nároky na administrativu (nastavení vnitřních směrnic pro vykazování práce a způsobu proškolení ve všech potřebných oblastech), vyšší nároky na kontrolu pracovního výkonu zaměstnance, na řešení pracovních úrazů, ochrany osobních údajů a obchodního tajemství zaměstnavatele a jejich zabezpečení před zneužitím. Jako nevýhoda se jeví také ztížená vzájemná komunikace mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, vyšší nároky na vedoucí pracovníky a management úřadu.

ZÁVĚR

Hlavním tématem této práce je zmapování rozsahu, případně nabídky flexibilních forem práce ve veřejné správě. Atypické formy zaměstnání by mohly řešit životní situaci mnoha zaměstnanců. Těmito jsou především ženy, které pečují o malé děti a mohly by mít potřebu skloubit pracovní a rodinný život. V úvodu se zmiňuji o tom, že rodina je základní hodnotou státu a tento by se měl podílet svou legislativou i přístupem na flexibilních pracovních příležitostech. V mé bakalářské diplomové práci stát zastupuje státní správu, která je kromě samosprávy součástí správy veřejné. Samosprávu i státní správu představují obecní úřady s rozšířenou působností, u nichž jsem se na nabídku i realizaci flexibilních pracovních režimů zaměřila. Celá problematika byla pojata z pohledu personalisty, který má nezastupitelnou roli při zavádění těchto pracovních režimů do praxe.

Samotný proces dotazování v sobě skrýval určitá omezení. Personalista si byl vědom toho, že je zkoumán, a podle toho mohl přizpůsobit své chování či odpovědi na kladené otázky, současně také reagoval na mou osobu jakožto tazatele. Tomuto zkreslení je obtížné se vyhnout. Zachovat neutrální chování je obtížné, zvláště pokud je pro daného personalistu tématika důležitá. Jiným problémem v rámci rozhovoru mohlo být to, že personalista nemusel mé otázce správně porozumět, otázky mohly být pro něho nepříjemné, mohl se cítit ohrožen, mít potřebu chránit své soukromí, popřípadě své pracovní výsledky. Z těchto důvodů mohl odpovědět záměrně nepravdivě.

Určitým zkreslením byla i skutečnost, že rozhovor podstoupili jen ti personalisté, kteří chtěli, nechali se přesvědčit. Jak jsem již uvedla, podařilo se mi zrealizovat jen omezené množství rozhovorů s personalisty z původně plánovaného počtu úřadů ve Zlínském kraji, u některých jsem se musela spokojit s písemnými odpověďmi. Zde nastala omezení v tom, že rozhovor mi umožňoval doptávat se na nejasnosti či podrobnosti, měla jsem tak možnost

dozvědět se komplexní a ucelené informace k dané problematice. V rámci písemné komunikace jsem dostala konkrétní odpovědi na konkrétní dotazy bez možnosti si informace ujasnit, případně personalistovi upřesnit či doplnit svou otázku. V tomto ohledu nelze popřít jistá zkreslení, se kterými je nutné v souvislosti s konstatováním závěru počítat. Současně je nutné připomenout, že zúčastněné úřady nejsou reprezentativním vzorkem, a proto výsledky výzkumu nemohou být vztáhnuty na celou ČR. Otázky byly formulovány otevřeně a jsou postaveny na úsudcích personalistů, což mohlo způsobit subjektivní povahu získaných informací. V závěrečné části jsem na základě těchto informací vyvodila souhrnnou odpověď na hlavní výzkumnou otázku.

Žádný z oslovených úřadů nemá kompletně vypracovanou metodiku flexibilních pracovních režimů. Úřady se zaměřují pouze na některou oblast, v těchto případech na oblast úpravy pracovní doby a částečných pracovních úvazků prostřednictvím dodatků k pracovním smlouvám a vnitřních směrnic. Z odpovědí personalistů lze vyvodit, že součástí kultury většiny úřadů je vstřícný přístup k žádostem zaměstnanců o flexibilní pracovní režimy. Ve většině případů zaměstnavatelé vstřícně reagují z toho důvodu, že mají ke svým zaměstnancům důvěru a dobrý vztah, chtějí jim pomoct. Personalisté uvádí, že se zaměstnavatel snaží žádostem těchto zaměstnanců vyhovět, pokud tomu vysloveně nebrání charakter pracovní agendy či technické možnosti. Má snahu uplatňovat lidský a chápavý přístup, mimo jiné také proto, aby o daného zaměstnance nepřišel. Celkově záleží na konečném rozhodnutí přímého nadřízeného a samotného zaměstnavatele (ve většině případů se jedná o tajemníka úřadu).

Přesto, že ve své práci zmiňuji fakta o nízkém počtu flexibilních režimů v ČR, v případě veřejné správy to nelze takto zhodnotit. Veřejnou správu není možné vzhledem k formě přirovnávat ke komerční sféře, není k dispozici statistika, jak je to s flexibilními režimy na jiných úřadech. Skutečnost, že

celkový počet flexibilních pracovních režimů na úřadech není příliš vysoký, na OSPOD v podstatě nulový, nelze přičítat zamítavému přístupu úřadů, ale spíše nezájmu z řad zaměstnanců. Tato skutečnost je zajímavá už z toho důvodu, že jsou ve veřejné správě z velké většiny zaměstnány právě ženy, jež mají rodinu a pečují o děti. Personalisté to přičítají i malému povědomí o těchto možnostech. Dodávají, že pokud se zaměstnanci – ženy uchází o pracovní místo ve veřejné správě, nepředpokládají, že veřejná správa flexibilní pracovní režim umožňuje. Ne na všech úřadech má zaměstnanec možnost dozvědět se o flexibilních pracovních režimech předem. Jen ve dvou případech z celkového počtu oslovených úřadů personalisté uvedli, že zaměstnance informují při výběrových řízeních nebo při nástupu do zaměstnání.

Celkově bych na základě výsledků výzkumu označila využití flexibilních pracovních režimů ve veřejné správě za dostačující. Stejně tak tento závěr potvrzují samotní personalisté, kteří uvádí, že neexistuje pro jejich četnost žádné měřítko či srovnání.

Nikoli četnost, ale vstřícný přístup úřadů vůči flexibilním pracovním režimům byl pro mě v rámci tohoto výzkumu příjemným překvapením. Zajímavým zjištěním byla pro mě také skutečnost, že úřady považují současnou legislativu ČR za dostatečnou. V tomto směru se řídí zákoníkem práce či vnitřními směrnicemi. Jen úřady praktikující aktivně home office by uvítaly větší konkrétnost zákona v oblasti bezpečnosti práce. V současné době se tento pracovní režim s výjimkou jednoho na úřadech ani na OSPOD nepraktikuje, nikoli z důvodu zamítnutí úřadu, ale z důvodu nezájmu z řad zaměstnanců.

V návaznosti na teoretickou část mé bakalářské práce lze na základě výsledků výzkumu konstatovat, že i když na úřadech – ve veřejné správě i na OSPOD, pracují převážně ženy, nemají tak palčivou potřebu slaďovat pracovní a rodinné povinnosti. Bez zkoumání názoru zaměstnanců – žen však toto

tvrzení nelze zevšeobecnit. V této souvislosti považuji za důležité uvést, že celá problematika je nahlížena „očima" personalistů, kteří mohou být chápáni nejen jako „prodloužená ruka" zaměstnavatele (úřadu), ale i jako běžní zaměstnanci. Jako takoví by se mohli do budoucna více soustředit na popisy práce jednotlivých pozic v organizaci a konzultovat s přímými nadřízenými jejich vhodnost pro zavedení některého flexibilního pracovního režimu. Další výzkum této problematiky by se mohl ubírat směrem k zjišťování názoru samotných zaměstnanců – žen, nebo jejich přímých nadřízených, kteří dokonale znají jejich pracovní podmínky a povinnosti.

Teoretická část práce rovněž zmiňovala možné dopady flexibilních pracovních režimů v podobě zvýšení spokojenosti zaměstnanců, ale i celkové atraktivity veřejné správy. V tomto směru bylo možné zaznamenat názor personalistů, že flexibilní pracovní režimy mohou zvyšovat spokojenost zaměstnanců včetně atraktivity úřadu. Jelikož jsou zde flexibilní pracovní režimy využívány spíše okrajově, není vliv na spokojenost či stabilizaci zaměstnanců tolik patrný. Většina personalistů se však shodla na tom, že existence flexibilních pracovních režimů může mít vliv i na spokojenost zaměstnanců, kteří tyto režimy nevyužívají.

S tímto souvisí názor většiny personalistů, že větší využívání flexibilních pracovních režimů ve veřejné správě je „hudbou budoucnosti". Domnívají se, že díky tomu by mohly úřady vypadat v očích svých zaměstnanců i širší veřejnosti jako moderní úřad, který jde s dobou. Dle jejich zkušeností veřejná správa z dlouhodobé perspektivy kopíruje sféru soukromou, tedy ani flexibilní pracovní režimy nejsou výjimkou. Je jen otázkou času, kdy se práce z domova, ale i jiné flexibilní režimy stanou běžnou součástí praxe, pokud ne obecních úřadů, tak úřadů krajských. Vývoj i trendy v oblasti personalistiky tomu jasně nasvědčují.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. Bartáková Tomešová, H. (2009). *Cesta zpátky: návrat žen po rodičovské dovolené na trh práce v České republice.* Brno: Masarykova univerzita, Mezinárodní politologický ústav.
2. Bělina, M., Pichrt, J. a kol. (2017). *Pracovní právo.* Praha: C. H. Beck
3. Doušová, J. (2015). Několik poznámek ke zkrácenému pracovnímu úvazku, sdílenému zaměstnání a práci z domu z pohledu subjektů pracovněprávních vztahů. In: J. Pichrt, J. Morávek (Eds), *Atypická zaměstnání – cesta k vyšší zaměstnanosti*? (s. 125 – 135). Praha: Wolters Kluwer.
4. Fried, J., Hansson, D. H. (2015). *Práce na dálku: Zn.: Kancelář zbytečná.* Brno: Jan Melvil Publishing
5. Halířová, G. (2014). *Sladění pracovních a rodinných rolí zaměstnanců pečujících o děti.* Praha: Leges
6. Hůrka, P. (2015). Flexibilní formy zaměstnání. In: J Pichrt, J. Morávek (Eds), *Atypická zaměstnání- cesta k vyšší zaměstnanosti?* (s. 77 – 84). Praha: Wolters Kluwer.
7. Kolman, L., Rymešová, P. a kol. (2012). *Motivace, produktivita a způsob života.* Praha: Linde.
8. Kotýnková, M., Němec, O. (2003). *Lidské zdroje na trhu práce: vývoj a tendence v souvislosti se vstupem České republiky do EU.* 1. vyd. Praha: Professional Publishing.
9. Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky.* Praha: Management Press.
10. Lištiaková, I., Jarkovská, L. (2014). Síťový marketing: Nadějná pracovní příležitost pro ženy? *Gender, rovné příležitosti, výzkum,* roč. 15, číslo 2: 77 – 86. Dostupné z: http://dx.doi.org/10.13060/12130028.2014.15.2.132
11. Možný, I., (2008). *Rodina a společnost.* 2. upr. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON). Studijní texty (Sociologické nakladatelství)
12. MPSV ČR (2018). *Rodina a ochrana práv dětí.* Citováno 30. června 2018. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/cs/31624

13. Nešporová, O. (2015). Přechod k mateřství – plány versus realita týkající se pracovních životů vysokoškolsky vzdělaných žen. *Gender, rovné příležitosti, výzkum*, roč. 16, číslo 2: 73–84. Dostupné z: http://dx.doi.org/10.13060/12130028.2015.16.2.222
14. Šeflová, V. (2015). Využití atypických forem zaměstnávání při slaďování pracovního a rodinného života žen. In: J. Pichrt, J. Morávek (Eds), *Atypická zaměstnání – cesta k vyšší zaměstnanosti?* (s. 188 - 195). Praha: Wolters Kluwer.
15. Štangová, V. (2015). Aktuální otázky zaměstnávání žen. In: J. Pichrt, J. Morávek (Eds), *Atypická zaměstnání – cesta k vyšší zaměstnanosti?* (s. 159-171). Praha: Wolters Kluwer.
16. Švihel, P. (2016). Česko je hluboko za evropským průměrem v částečných úvazcích. *Profit*, číslo 4, s. 6
17. ČR. (2006). Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce. In: *Sbírka zákonů ČR*, částka 84
18. ČR. (1999). Zákon č. 359/1999 Sb., o sociálně-právní ochraně dětí. In: *Sbírka zákonů ČR*, částka 111
19. ČR. (2006). Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. In: *Sbírka zákonů ČR*, částka 37

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

MPSV Ministerstvo práce a sociálních věcí

ORP Obec s rozšířenou působností

OSPOD Oddělení sociálně-právní ochrany dětí

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Základní charakteristika úřadů (rozhovory)

Tabulka č. 2: Základní charakteristika úřadů (písemné odpovědi)

Tabulka č. 3: Operacionalizované otázky

SEZNAM PŘÍLOH

PI: Struktura rozhovoru

PŘÍLOHA P I: STRUKTURA ROZHOVORU

Můžete stručně popsat agendu personálního oddělení na Vašem úřadě?

Jakými zákony, směrnicemi, případně vnitřními předpisy se Vaše personální oddělení ve vztahu k pracovním poměrům řídí?

Jaké pracovně – právní vztahy jsou se zaměstnanci Vašeho úřadu uzavírány?

Ve své práci se chci zaměřit na agendu sociálně-právní ochrany dětí, můžete charakterizovat uchazeče o zaměstnání na tomto oddělení (pohlaví, vzdělání, věk)?

Jaké pracovně-právní vztahy jsou zde uzavírány?

Můžete jmenovat flexibilní pracovní poměry, které jsou na Vašem úřadě realizovány?

Pokud Váš úřad tyto formy práce umožňuje, o jakou pracovní agendu se jedná?

Můžete uvést, které flexibilní formy práce jsou realizovány na OSPOD?

Můžete mi popsat, jak v praxi flexibilní pracovní poměry probíhají?

Pokud Váš úřad tyto flexibilní formy práce realizuje, jaké okolnosti k tomu vedly?

Pokud Váš úřad flexibilní pracovní poměry nerealizuje, můžete uvést důvod?

Uveďte hlavní překážky, které brání realizaci flexibilních pracovních poměrů na Vašem úřadě?

Jsou flexibilní formy práce zaměstnancům, případně uchazečům o zaměstnání, automaticky nabízeny nebo se o ně musí aktivně zajímat?

Jakým způsobem je v případě realizace flexibilních pracovních poměrů zajištěna bezpečnost práce, kontrola pracovního výkonu, produktivita?

Za jakých podmínek by mohly být se zaměstnanci Vašeho úřadu uzavírány flexibilní pracovní poměry?

Za jakých podmínek by mohly být tyto formy práce uzavírány na OSPOD?

Uvítali byste jako personalisté úpravu či změnu legislativy v oblasti uzavírání pracovně-právních vztahů?

Jak pohlížíte na legislativu v souvislosti s realizací flexibilních pracovních poměrů?

Jaký je Váš názor na četnost flexibilních pracovních poměrů – mohlo bych jich být více x méně? Jaké vidíte výhody X nevýhody flexibilních pracovních poměrů?