

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE  
**FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ**



# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Leden 2013**

**Barbora Pletichová**

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE  
**FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

**VYUŽITÍ FLEXIBILNÍCH FOREM PRÁCE  
V ČESKÉ REPUBLICE: PŘÍPADOVÁ STUDIE FIRMY  
PROVIDENT FINANCIAL s.r.o.**

**Barbora Pletichová**

Vedoucí práce: Ing. Petr Pavlík, Ph.D.

Praha 2013

Prohlašuji, že jsem práci vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a souhlasím s jejím eventuálním zveřejněním v tištěné nebo elektronické podobě.

V Praze dne 17. 12. 2012

.....

Barbora Pletichová

**Poděkování:**

Ráda bych poděkovala svému vedoucímu práce Ing. Petru Pavlíkovi, Ph.D., který mi během psaní poskytoval důležité informace a rady. Mé díky patří i personální ředitelce společnosti Provident Financial s.r.o., která mi umožnila realizaci výzkumu pro moji bakalářskou práci. Dále děkuji své rodině za její trpělivost a podporu během celého studia.

**Anotace:**

Předkládaná práce si klade za cíl představit teoretický rámec flexibility trhu práce, jejímž cílem je konkurenceschopnost firem a možnost zaměstnanců a zaměstnankyň lépe skloubit pracovní a rodinný život. Dále se zabývá různými formami pracovní flexibility a jejich konkrétní podobou na trhu práce v ČR, a to z genderové perspektivy. Empirická část analyzuje flexibilní formy práce a jejich dopad na genderovou rovnost v rámci případové studie konkrétní organizace a nastiňuje některá možná řešení pro odstranění genderových nerovností.

**Klíčová slova:**

Flexibilita trhu práce, flexibilní formy práce, sladění rodinného a pracovního života, gender, genderová rovnost

**Annotation:**

The main goal of the thesis as presented below is to introduce the theoretical framework of labour market flexibility, aiming at competitiveness of companies and the effort of employees to strike a balance between their professional and family life. In addition, it presents different types of work flexibility and their form of presence on the labour market in the Czech Republic, all this from a gender perspective. The empirical part analyses flexible forms of employment and their impact on gender equality as part of the case study of a concrete organisation and outlines some opportunities for disposing of gender disparity.

**Key words:**

Labour market flexibility, flexible employment, work-life balance, gender, gender equality

## **OBSAH:**

|   |    |
|---|----|
| <b>1. ÚVOD</b> .....  | 2  |
| <b>2. TEORETICKÁ ČÁST – Využití flexibilních forem práce v ČR</b> .....                                     | 4  |
| 2.1. Teoretické přístupy k flexibilitě práce.....   | 5  |
| 2.1.1. Teorie v rámci ekonomie trhu práce.....  | 5  |
| 2.1.2. Teorie v rámci institucionální ekonomie.....   | 7  |
| 2.1.3. Teorie v rámci sociologie organizace.....  | 9  |
| 2.2. Vymezení pojmu pracovní flexibility.....   | 11 |
| 2.2.1. Definice flexibilní formy práce .....  | 13 |
| 2.2.2. Vliv institucionálního prostředí na flexibilní formy práce.....                                      | 14 |
| 2.2.3. Právní rámec.....  | 14 |
| 2.2.4. Pracovní flexibilita ve vztahu k genderu.....  | 15 |
| 2.3. Využívání flexibilních forem práce v České republice.....  | 18 |
| 2.4. Zhodnocení aktuálního stavu využívání flexibilních forem práce z hlediska genderové rovnosti.....      | 23 |
| 2.5. Shrnutí teoretické části.....  | 23 |
| <b>3. EMPIRICKÁ ČÁST – Využití flexibilních forem práce ve společnosti Provident Financial s.r.o.</b> ..... | 26 |
| 3.1. Analýza dokumentů.....   | 27 |
| 3.1.1. Manuál lidských zdrojů.....  | 27 |
| 3.1.2. Vnitřní předpisy (směrnice).....   | 28 |
| 3.1.3. Audit rovných příležitostí.....  | 29 |
| 3.1.4. Shrnutí analýzy dokumentů.....   | 31 |
| 3.2. Sběr dat.....  | 32 |
| 3.2.1. Výběr vzorku a prostředí výzkumu.....  | 32 |
| 3.2.2. Provádění rozhovorů.....   | 33 |
| 3.3. Analýza rozhovorů.....   | 34 |
| 3.3.1. Formy flexibilních úvazků.....   | 34 |
| 3.3.2. Kdo formy flexibilních pracovních úvazků využívá a za jakých podmínek.....                           | 36 |
| 3.3.3. Okolnosti a důvody pro využívání flexibilních forem práce.....                                       | 40 |
| 3.3.3.1. Nebezpečí izolovanosti.....  | 48 |
| 3.3.4. Jak získat flexibilní pracovní úvazek.....   | 49 |
| 3.3.5. Pracovní výkon v rámci flexibilních forem práce.....   | 50 |
| 3.3.6. Shrnutí analýzy rozhovorů.....   | 52 |
| <b>4. ZÁVĚR</b> .....   | 55 |
| Použitá literatura .....  | 59 |
| Přílohy .....   | 62 |
| <b>SEZNAM GRAFŮ A TABULEK</b> .....   | 64 |

## 1. ÚVOD

Pracovní flexibilita nebo flexibilita trhu práce patří v posledních letech k velmi diskutovaným pojmům. O její aktuálnosti svědčí nejen narůstající zájem o flexibilní formy práce jak ze strany zaměstnankyň a zaměstnanců i zaměstnavatelů, ale také relevantní právní úpravy, a to jak na národní úrovni, tak i v rámci mezinárodních organizací a Evropské unie (EU). Navíc je flexibilizace<sup>1</sup> trhu práce pro země Evropské unie jedním z důležitých cílů v rámci *Evropské strategie zaměstnanosti*.<sup>2</sup> Podobně se pojem pracovní flexibility stává významným v oblasti společenských věd. Nové flexibilní formy práce a proměny na trhu práce se stávají tématem mnoha odborných i vědeckých diskuzí, studií a výzkumů.

Flexibilita trhu práce je poměrně obsáhlým pojmem, který znamená pružnou reakci zaměstnavatelů a zaměstnanců na měnící se ekonomické podmínky. Jedná se o snahu zaměstnavatelů zůstat konkurenceschopnými a o snahu zaměstnanců a zaměstnankyň sladit práci a osobní život. V českém kontextu se však o tomto fenoménu začalo hojně diskutovat až v souvislosti s transformací pracovního trhu po roce 1989, ale spíše až po vstupu ČR do EU. Přestože by se nám proces flexibilizace mohl jevit pouze jako ekonomický proces či změna organizace trhu práce, je třeba si uvědomit, že tento proces má mnohé sociální souvislosti a dopady, jakými jsou například proměna rodinného života a životního stylu, genderové nerovnosti, segregace na trhu práce či individualizace. Zkoumáním pracovní flexibility je tedy nutné se zabývat v rámci více vědeckých disciplín, zejména na poli ekonomie, sociologie, ale také na poli dalších společenských věd.

Téma pracovní flexibility jsem si pro svoji bakalářskou práci vybrala nejen pro aktuálnost dané problematiky, ale i z důvodu osobní zkušenosti s touto formou práce v minulosti. Zjištění, ke kterým docházím v empirické části, pak naznačují, že některé z mých konkrétních vlastních zkušeností a poznatků lze považovat za obecně sdílené věci. Konkrétně že zavádění flexibilních forem práce nemusí vždy být nástrojem pro zavádění genderové rovnosti, jak se často argumentuje, ale může být také prostředkem prohlubujícím genderové nerovnosti. Důvodem výběru uvedeného tématu byla i možnost získání dat pro empirický výzkum ve společnosti Provident Financial s.r.o., kde jsem momentálně zaměstnaná. V České republice je dostupných několik výzkumů zabývajících se mateřstvím či otcovstvím, rodinou, odměňováním, flexibilitou trhu práce a sociálním vyloučením žen či mužů, z nichž jsem čerpala při psaní teoretické části bakalářské práce.<sup>3</sup> Práci na téma pracovní flexibility není v českém prostředí zatím mnoho, i proto jsem si toto téma vybrala.

Současně nemohu opomenout, že je má práce inspirována i feministickou sociologickou tradicí, jež považuje za významné porozumět genderovým vztahům, aby bylo možné porozumět ostatním vztahům ve společnosti a odstranit diskriminační chování a nerovné životní podmínky žen a mužů. Mezi její hlavní cíle proto patří vytvoření účinných nástrojů k odstranění genderových nerovností (Renzetti a Curran, 2005).

---

<sup>1</sup> Flexibilizace vyjadřuje pokračující nárůst flexibility pozitivní i negativní (viz např. Mareš, Sirovátko, 2008). Podrobněji se těmito pojmy budu zabývat v příslušné kapitole textu.

<sup>2</sup> Evropská strategie zaměstnanosti, součást dokumentu Strategie Evropa 2020, Sdělení komise, Brusel 3. 3. 2010, KOM (2010) 2020 v konečném znění.

<sup>3</sup> Informace jsem čerpala zejména z výzkumů publikovaných v rámci časopisu Gender, rovné příležitosti a výzkum, který vydává Sociologický ústav AV ČR, nejčastěji od autorů A. Křížkové, H. Maříkové, M. Tomáška, R. Dudové a dalších.

Ve své práci jsem se rozhodla prozkoumat jeden z těchto možných nástrojů – pracovní flexibilitu, která má nejen své ekonomické cíle, ale měla by dle feministické sociologické tradice odstraňovat zakořeněné genderové vzorce a schémata ve společnosti, nastolovat nové genderově nestereotypní možnosti v pracovní i rodinné sféře a zajistit tak v těchto oblastech genderovou rovnost.

Ve své bakalářské práci se soustředím zejména na využití „*pozitivních*“ neboli „*dobrych*“ flexibilních forem práce, přinášejících možnost úpravy pracovní doby a místa podle požadavků zaměstnanců.<sup>4</sup> Zejména v empirické části se budu zabývat částečnými pracovními úvazky v rámci sladování osobního a profesního života. Na tuto problematiku se budu dívat i z perspektivy genderové rovnosti. To proto, že hodnota práce (flexibilní formy práce nevyjímaje) a odměna za ni se významně váže k připsaným vlastnostem pracovní síly, tedy právě i k pohlaví. Ženy a muži mají rozdílné ekonomické a pracovní zkušenosti a jejich práci jsou připisovány rozdílné hodnoty, s čímž souvisí i jejich rozdílné odměňování (Renzetti a Curran, 2005: 320). Tyto rozdíly pak následně ovlivňují nejen jejich rodinné životy, ale mohou vést i k genderovým nerovnostem.

Konkrétně se v teoretické části zaměřím na vymezení základních pojmů na základě teoretických přístupů k problematice flexibility práce. Definuji různé formy pracovní flexibility, které se na trhu práce vyskytují, a jejich právní rámec. Zmapuji skutečnou situaci na trhu práce v ČR z hlediska flexibilních forem práce na základě statistických dat. Bude tak možné lépe pochopit, v jakém socioekonomickém prostředí je tato forma práce využívána. Na závěr teoretické části objasním, jaké možnosti flexibilních forem práce jsou zpravidla využívány v České republice a zda je v této oblasti zajištěna genderová rovnost.

V empirické části se budu věnovat pracovní flexibilitě v organizaci působící ve finanční oblasti. Výzkum byl realizován jako případová studie zaměřená na využívání flexibilních forem práce ve společnosti Provident Financial s.r.o. Studie se skládá z analýzy dokumentů, které ve firmě upravují či reflektují využívání flexibilních forem práce, a z analýzy kvalitativních rozhovorů se zaměstnankyněmi a zaměstnanci zmiňované společnosti. Závěry těchto analýz osvětlí, jaké flexibilní formy práce jsou v rámci firmy využívány, jaké okolnosti či důvody vedou zaměstnankyně a zaměstnance k jejich využívání a zda jim tato forma vyhovuje včetně toho, zda je nějakým způsobem nediskriminuje. Závěrem bych ráda zhodnotila nynější stav reálného využívání flexibilních forem práce ve zmiňované organizaci z hlediska genderové rovnosti, v kontextu situace v České republice, a nastínila určité možnosti pro zlepšení, případně odstranění genderových nerovností.

---

<sup>4</sup> „Pozitivní“ neboli „dobrá“ flexibilita pracujícím lidem mimo jiné umožňuje lepší skloubení pracovního a soukromého života (někteří zaměstnanci mají např. možnost spolurozhodovat o svém pracovním rozvrhu, pracovní době, zkrácení pracovního úvazku). Na straně druhé ale také známe formy „negativní“ neboli „špatné“ flexibility, v nichž se zaměstnanec musí proti své vůli zcela přizpůsobit požadavkům zaměstnavatele, což značně omezuje jeho možnosti skloubení pracovního a soukromého života (Tomášek a Dudová, 2008: 67).



## 2. TEORETICKÁ ČÁST – Využití flexibilních forem práce v ČR

Zavádění flexibilních forem práce je reakcí na výrazné změny, které proběhly a stále probíhají v ekonomicky rozvinutých společnostech v posledních desetiletích, a to jak ve sféře pracovní, tak i osobní. Tak jak obyvatelům vyspělých ekonomik roste životní standard a úroveň, mění se jejich životní styl, hodnoty a priority. Význam volného času a osobní roviny života roste a tradiční model trhu práce fungující na principu ideálního pracovníka (Williams, 1999: 192), tedy pracovní síly zatížené pouze pracovními povinnostmi a nároky, neodpovídá novým potřebám současného člověka.

Nový význam volného času je pouze jednou stranou rovnice, kterou řeší současný člověk. Na druhé straně zaměstnankyně i zaměstnanci stejně jako zaměstnavatelé hledají možnosti, jak vyhovět změnám a novým podmínkám souvisejícím s proměnou industriálního ekonomického modelu v postindustriální. Základními znaky postindustriální éry je zmenšení významu primárního průmyslu, přesun pracujících obyvatelstva do oblasti služeb, další růst vzdělání obyvatelstva, zavádění moderních komunikačních, výpočetních a výrobních technologií – internetu, telekomunikací i infrastruktury – a jejich využívání širokými vrstvami obyvatel. Dále sem patří robotizace, orientace na high-tech (technologicky špičkový) průmysl, orientace na kvalitu a uvědomění si ekologického aspektu a nedostatků intenzivního průmyslového rozvoje (Sirůček, 2007).

Přechodem k postindustriální společnosti došlo k rozsáhlým společenským a ekonomickým změnám. Moderní technologické postupy zefektivnily výrobu, a tím připravily o jistotu práce masy dělníků. Nové technologie tak prohloubily polarizaci trhů práce, což dolehlo především na manuálně pracující, kterým stroje vzaly práci. Globální konkurence požaduje flexibilní pracovní trh a tlačí na minimalizaci výrobních nákladů. Roste vliv nadnárodních korporací, které přesouvají výrobu do zemí s levnou pracovní silou. Současně došlo ke zvýšení participace žen na trhu práce<sup>5</sup>, čímž se významně změnila struktura zaměstnanosti a požadavky na harmonizaci rodinného a pracovního života. Zaměstnanci a zaměstnankyně hledají určitou variantu ke standardnímu pracovnímu poměru, jež by zajistila lepší rovnováhu mezi pracovním a osobním životem z pohledu zaměstnaných a udržela konkurenceschopnost zaměstnavatelů. Flexibilní formy práce takovou alternativou bezesporu mohou být.

V českém prostředí došlo v důsledku společenského zlomu v roce 1989 ke změně dřívějšího rigidního prostředí, které bylo charakteristické vysokou jistotou práce, malou orientací na výkon a modelem jednoho zaměstnání na celý život. Jako odpověď na nové tlaky a hrozby spojené se strukturálními změnami se začaly objevovat nové způsoby organizace pracovní doby, nové formy zaměstnanosti a pracující muži a ženy začal ohrožovat do té doby neznámý fenomén nezaměstnanosti. V souvislosti s rostoucím tlakem na konkurenceschopnost firem začal být kladen důraz na flexibilizaci pracovní síly, její výkon a maximální pracovní angažovanost a produktivitu práce (Tomášek a Dudová, 2008).

---

<sup>5</sup> Specifickým případem jsou postkomunistické země, kde byla participace žen na trhu práce již v druhé polovině 20. století významně vyšší než v západní Evropě.

## 2.1. Teoretické přístupy k flexibilitě práce

Pojem pracovní flexibility nemá jednoznačné vymezení. O pracovní flexibilitě můžeme uvažovat z různých pohledů a stejně tak i teoretických přístupů ke zkoumání tohoto fenoménu existuje velké množství. Nejvíce teoretických přístupů můžeme najít v rámci ekonomie trhu práce či institucionální ekonomie, další teoretické přístupy nalezneme v sociologii organizace.

Jelikož se v empirické části věnuji kvalitativnímu výzkumu, v němž se snažím objasnit některé aspekty flexibilních forem práce, pokusila jsem se níže představit základní teorie, konceptuální rámce a analytické modely, jež jsou pro zkoumaný problém relevantní a umožnily mi definovat pracovní flexibilitu a následně konkrétní flexibilní formy práce. Snažila jsem se všítat si nejrůznějších okolností, vlivů a prvků těchto teorií, které se na první pohled mohou jevit jako jen vzdáleně související s problematikou flexibilních forem práce, přesto ji však mohou značně ovlivnit, působit na ni, a proto bylo dobré všítat si jich i v průběhu kvalitativních rozhovorů. Na závěr diskuze teoretických přístupů k pracovní flexibilitě jsem uvedla základní dělení a definice pracovní flexibility dle Standinga (1999) a připravila si tak půdu pro vymezení pojmů v rámci dané problematiky, kterému se věnuji v další kapitole.

### 2.1.1. Teorie v rámci ekonomie trhu práce

Teoretickému objasnění flexibilních forem zaměstnání se věnuje několik základních proudů v rámci ekonomie trhu práce, které považují jejich rozvoj za reakci na nerovnosti objevující se na trhu práce (Renzetti a Curran, 2005). Jedním z těchto proudů je *teorie lidského kapitálu*, která se zabývá zejména nabídkovou stranou trhu práce, tedy charakteristikou pracovní síly a individuálních preferencí, jejíž poznatky jsou relevantní k objasnění práce na částečný úvazek. Hlavním východiskem tohoto teoretického přístupu je přesvědčení, že rozhodování zaměstnanců i zaměstnavatelů o formách a organizaci práce je ovlivněno úrovní lidského kapitálu pracovníků.

Například Becker (1993) se zmiňuje o lidském kapitálu jako o kapitálu v podobě znalosti jazyka, znalosti výpočetní techniky, kapitálu ukrytém ve výdajích na zdravotní péči, ve výchově k zodpovědnému životnímu stylu. Jedním z klíčových faktorů rozvoje lidského kapitálu je podle něj i rodinné zázemí. Na investice do lidského kapitálu nahlíží jako na výsledek racionálních úvah vzniklých na základě kalkulace očekávaných nákladů a výnosů jak ze strany zaměstnanců, tak i zaměstnavatelů. Becker ukazuje, že různé úrovně dosaženého vzdělání, další vzdělávání, školení a zvyšování kvalifikace pracovníků determinují odlišné úrovně získávané mzdy, respektive kvalifikovanější práce odpovídá vyšší mzdě. Právě zmiňované charakteristiky lidského kapitálu (zvláště úroveň vzdělání) se považují za hlavní příčinu existujících rozdílů v produktivitě práce a následně také v platech (a nepeněžních profitech). Zaměstnavatelé mohou zacházet odlišně se zaměstnanci pracujícími na plný a částečný úvazek, což vyplývá z předpokládaných investic do kapitálu a jejich návratnosti, resp. zhodnocení. Platí, že skupiny nejméně vybavené lidským kapitálem patří k nejslabším skupinám trhu práce a jsou ve vysoké míře vystaveny nejistotám zaměstnání a příjmu.

Teorie lidského kapitálu bývá nejčastěji kritizována feministickým proudem ekonomie a sociologie. Podle kritiků tato teorie vychází z existujících genderových rozdílů (na základě stereotypních genderových

rolí) na trhu práce i v domácnosti, jejichž příčiny však nevysvětluje, a tím je vlastně stvrzuje (Agarwalová, 2004).

Dalším ze základních proudů v rámci ekonomie trhu práce je *teorie interního trhu práce*<sup>6</sup>, podle níž existují dva odlišné trhy práce. Na jedné straně je to interní trh práce v rámci jedné firmy a na druhé straně trh externí. Pro firmy je výhodné udržovat si stále zaměstnance, neboť se tím šetří náklady způsobené výměnou zaměstnanců a ve firmách je také vytvořen jasný postupový žebříček zaměstnanců, jenž podporuje motivaci pracovníků (McConnell, 1992). Této výhody je možné dosáhnout prostřednictvím tzv. interní flexibility, která umožňuje konkrétní firmě reagovat na nepředvídatelné výkyvy v poptávce přizpůsobením počtu zaměstnanců, délkou a organizací pracovní doby, mzdovým ohodnocením apod. Na interním trhu je mzda vytvářena spíše administrativně podle postupového žebříčku, na externím trhu však už platí zákonitosti trhu.

Přístupy zdůrazňující poptávkovou stranu ekonomie vyzdvihují vliv organizace trhu práce a rozhodování zaměstnavatelů. K nejvýznamnějším patří *teorie segmentace trhu práce*.<sup>7</sup> Tato teorie také hovoří o dvou trzích práce, o trhu primárním a sekundárním, přičemž flexibilní formy práce ztotožňuje se sekundárním trhem práce, pro nějž je charakteristické, že jednu skupinu zaměstnání vykonávají téměř výhradně muži (primární trh práce) a druhou převážně ženy (sekundární trh práce). Pracovní místa na tomto trhu práce mají ve srovnání s primárním trhem práce nižší prestiž, je zde nižší mzdová úroveň, pracovní kariéra je málo výhodná, popřípadě se o kariéře nedá vůbec hovořit. Jedná se o trh méně stabilních pracovních příležitostí a pracovní kariéra osob, které se na tomto trhu pohybují, je periodicky přerušována obdobími kratší či delší nezaměstnanosti. Pracovníci na sekundárním trhu práce se častěji stávají nezaměstnanými, i když na druhé straně je zde snadnější získat zaměstnání než na primárním trhu práce. Existuje zde velká fluktuace pracovníků a omezení či znemožnění přechodu na primární trh práce z důvodu malé či žádné možnosti zvýšit si kvalifikaci. Lidé zaměstnaní ve flexibilních formách práce na sekundárním trhu práce mají nižší úroveň lidského kapitálu specifického pro danou firmu. Naopak primární trh představuje tzv. good jobs. Jde o pracovní místa, která se překrývají s interním trhem práce. Tyto pozice se vyznačují stabilitou zaměstnání a pracovní jistotou, zvyšující se mzdou, jasně stanoveným žebříčkem postupu, jsou často spojeny s moderními technologiemi a efektivním managementem a obvykle také s existencí silných odborů.

Další teorií, která nám může posloužit k objasnění flexibility trhu či konkrétních flexibilních forem práce, je *Atkinsonův model „flexibilní firmy“* (Atkinson, 1984 podle Humphreys, 2000). Autor rozlišuje tři druhy flexibility v interním prostředí firmy:

- funkční, kdy pracovníci mohou být v rámci organizace hladce a rychle přesouváni na jiné činnosti a vykonávat jiné úkoly,
- numerickou, při níž může dojít k rychlému a snadnému snižování nebo zvyšování počtu pracovníků organizace podle krátkodobých změn v potřebě pracovní síly,

<sup>6</sup> V ekonomické teorii se můžeme setkat se stejným modelem pod názvem model insiderů a outsiderů, který vysvětluje strnulost mezd na trhu práce (Dornsbuch, Fischer, 1994, 2008).

<sup>7</sup> Někdy bývá tato teorie také nazývána teorií duálního trhu práce.

- finanční, která prostřednictvím odměňování nabízí možnost pružně reagovat na nabídku a poptávku na vnějším trhu práce a usnadňuje tak funkční nebo numerickou flexibilitu.

Atkinson přitom rozděluje pracovní sílu podniku na klíčové pracovníky podílející se na hlavních aktivitách firmy, které se firma snaží si udržet a u nichž je kladen důraz na funkční flexibilitu, a periferní pracovníky, které firma podle potřeby obměňuje a u nichž je naopak využívána numerická flexibilita. Zatímco u periferních pracovníků dochází při růstu trhu ke zvyšování jejich počtu (tj. je využívána numerická flexibilita), u klíčových pracovníků se mění jejich úkoly a rozsah odpovědnosti (tj. je využívána funkční flexibilita). Kromě těchto dvou skupin zaměstnanců existuje skupina externích pracovníků (tzv. výrobní flexibilita). Nejde už o zaměstnance podniku, ale o externí spolupracovníky z řad samostatně výdělečně činných či pracovníky najímané prostřednictvím zprostředkovatelských agentur. Podle Harrisona (1994) firmy tím, že využívají služeb smluvních dodavatelů (outsourcing) v různé míře závislých na klíčových zaměstnancích, narušují interní trh práce, který se tím pádem zmenšuje. Uvnitř jednotlivých trhů, jak interního, tak externího, dochází k poměrně velké mobilitě, avšak k mobilitě mezi oběma trhy nedochází vůbec. U Atkinsonova modelu „flexibilní firmy“ pozorujeme určitou podobnost s teorií interního trhu práce, co se týká vhodnosti využití interních pracovníků (klíčových a periferních) v rámci interní flexibility, která tak reaguje na nepředvídatelné tržní výkyvy.

### 2.1.2. Teorie v rámci institucionální ekonomie

Na trhu práce nelze odhlížet od existujícího vnějšího institucionálního prostředí, které zásadně ovlivňuje jak pracovní flexibilitu (interakcí zaměstnanců, zaměstnavatelů, státu a případně odborových organizací), tak i fungování trhů práce vůbec. Analýzou institucionálního prostředí, v němž dochází k ovlivňování mezi jednotlivými ekonomickými subjekty, se zabývá institucionální ekonomie. Ulrike Mühlberger (1999) doporučuje k vysvětlení flexibilních forem práce právě tento teoretický přístup. Důvodem je možnost interdisciplinární analýzy chování všech zúčastněných ekonomických subjektů v konkrétním institucionálním prostředí. Flexibilní formy práce a jejich atraktivita pro zaměstnavatele i zaměstnance jsou ovlivněny nejen typem organizace a fungování firem či domácností, ale také jejich vzájemným působením. Významnou roli zde hraje politika státu (hospodářská, sociální, rodinná atd.), stejně jako kolektivní vyjednávání či odbory. Při analýze institucionálního prostředí je tedy třeba se zabývat ekonomickým, politickým i sociálním prostředím, ve kterém působí jednotlivé ekonomické subjekty v rámci pracovní flexibility. Autorka ve svém teoretickém přístupu tvrdí, že pro analýzu institucionálního prostředí pracovního trhu (tedy i flexibilních forem práce) nestačí zkoumat pouze strukturu a politické zájmy pracovního trhu, ale i strukturu reprodukce společenského systému, jeho sociální a politickou konstrukci (Mühlberger, 2000: 2).

V oblasti institucionální teorie se v souvislosti s pracovní flexibilitou hovoří o dvou nových přístupech, o konceptu *tranzitivních trhů práce* a o *konceptu celoživotní práce*. Tyto teorie přicházejí s představou většího přerozdělení stávajícího objemu práce mezi více lidí, což by mohlo usnadnit přístup k placenému zaměstnání pro ty, kteří z různých důvodů nemohou najít práci (VÚPSV, 2004: 5).

*Teorie tranzitivního trhu práce*, jejímž autorem je Günther Schmid, si pokládá otázku, jakými politickými prostředky a institucemi je možné zlehčit přechod mezi různými profesními situacemi. Ústředním pojmem jsou změny v profesním životě každého člověka, jako je přechod mezi školou a trhem práce (absolventi středních a vysokých škol), přechod mezi nezaměstnaností a zaměstnaností, přechod mezi flexibilní formou práce a celým pracovním úvazkem (rodičovství, odchod do starobního důchodu), přechod od jednoho zaměstnavatele k druhému nebo z jedné práce do druhé či ze závislého zaměstnání do samostatného podnikání, přechod z práce na celý úvazek na dočasně zkrácenou pracovní dobu, přechod z neplacené práce (doma) do placené zaměstnání atd. Tranzitivní trh práce (TTP) je institucionální reakcí na kritické události související s uplatněním na trhu práce. Jedná se o způsob, který pomáhá řešit dlouhodobou nezaměstnanost a tím zabraňuje vzniku sociálního vyloučení. K takovým kritickým událostem patří aktuální nebo potenciální ztráta zaměstnání. Cílem teorie tranzitivních trhů je tedy podporovat zaměstnanost a předcházet sociální nejistotě zaměstnanců. Institucionální reakce by se tak měla zaměřit např. na snížení míry nejistoty v délce trvání těchto událostí – nabídnout časový harmonogram finančního zajištění a řešení, dosáhnout určité plynulosti těchto změn a kariérní dráhy. Jde o vymazání propastných hranic mezi různými fázemi životního a profesního cyklu nebo alespoň o jejich obroušení. Jednou z možností je maximalizace plného zaměstnání tím, že se objem práce rozdělí mezi více lidí v různých profesních situacích (Schmid a Gazier, 2002).

*Koncept celoživotní práce*, mezi jehož hlavní představitele patří Alain Supiot (1993), reaguje na nové trendy na trhu práce. Zkracování pracovní doby, růst volného času zaměstnanců a trávení delšího času přípravou na kariéru (vzdělání), to vše zkracuje dobu, po kterou lidé ve svých životech pracují. Cílem vzdělávací politiky je dát lidem možnost, aby se sami rozhodli, jak chtějí trávit svůj život po dobu, kdy jsou ekonomicky aktivní. Podle Supiota, ale i dalších expertů by se tak měla zkrátit pracovní doba jednotlivců, na druhou stranu ale prodloužit hranice odchodu do důchodu. Organizaci pracovního času by si tak zaměstnanec mohl flexibilně měnit podle potřeby v průběhu svého života. Pro účely tohoto konceptu je flexibilita na trhu práce stěžejní. Nedostatkem teorie je však fakt, že nikdy nebylo prokázáno, že by tato politika měla pozitivní vliv na zaměstnanost (Supiot, 1993).

K teoriím tranzitivního trhu práce a celoživotní práce má blízko *koncept flexicurity* (Wilthagen, 1998, 2004). Flexicurita je kombinací flexibility a jistoty (zabezpečení) na trhu práce. Zahrnuje poptávku po větší flexibilitě na trhu práce, která je vyvažována lepšími sociálními jistotami. Flexibilita se vztahuje k jakémukoliv individuálnímu a systematickému rozměru pracovních podmínek. Příkladem jsou časové uspořádání práce (flexibilní pracovní smlouvy, pracovní právo usnadňující nábor a výpověď), flexibilní a adaptující popisy práce, celoživotní vzdělávání adaptující se na změnu poptávky, rotační systém a změny pracovního místa. Jistota se vztahuje především na systémy sociálního zabezpečení, které „vracejí“ pracovní podmínky a ochraňují osoby, jež riskují flexibilitu. Jistota by měla poskytnout ochrannou síť, která lidi k riskování flexibility přiměje. Jistota se skládá z dobře postaveného systému sociálního zabezpečení tak, aby nikdo v průběhu svého pracovního života neklesl na hranici chudoby. V konceptu flexicurity by jistota měla zjednodušit období změny, které vzniká v moderním pracovním životě na pružném pracovním trhu.

„Domovem“ flexicurity je Dánsko, kde byl koncept implementován v rámci reformy pracovního trhu na konci 20. století (Zpravodaj, 2008). V Dánsku tato reforma vytvořila vysoce přizpůsobivý trh práce v kombinaci s velmi efektivním sociálním zabezpečením. Projevila se zde největší výhoda tohoto modelu: každý rok ubývají místa v tradičních nebo neziskových sektorech, ale více nových míst je vytvářeno v ziskovém sektoru. Pracující a ti, kdo hledají práci, se díky celoživotnímu vzdělávání stále adaptují na nové požadavky. Nezaměstnaní získávají konkrétně zaměřená školení a kariérní vedení, takže se mohou rychleji vrátit na trh práce. V takovém případě profitují z flexicurity jak individuální osoby, tak samotný trh (Zpravodaj, 2008).

Koncept flexicurity nabízí praktické návody a opatření, jak regulovat flexibilitu, které se opírají o silný sociální stát. Kritika může být spatřována v přílišné regulaci i nadměrném přerozdělování prostředků, jež nemusí vést k vytyčenému cíli, tj. zvýšení flexibility pracovního trhu spolu s omezením rizik nejistého zaměstnání, ale naopak mohou nadměru brzdít ekonomiku. Velmi také záleží na sociálním a ekonomickém prostředí země, kde by se měl koncept flexicurity uplatnit – jsou zde určitá omezení pro zavedení tohoto systému (sociální politika státu apod.).

### **2.1.3. Teorie v rámci sociologie organizace**

Pracovní flexibilita je zkoumána také z pohledu *sociologie organizace*. Michael Foucault poukázal na přímou souvislost mezi fyzickou architekturou organizace a její sociální strukturou včetně mocenských vztahů (Foucault, 2000) a jejich proměnami. To, jak se organizace fyzicky proměňují, ovlivňuje i organizaci práce, která na tyto změny reaguje větší flexibilitou. Hierarchizované organizace mají často prostorově hierarchické uspořádání. Čím vyšší postavení uvnitř organizace, tím výše (v budově) umístěná kancelář. To platilo v dobách, kdy se tzv. centrum i periferie organizace<sup>8</sup> nacházely fyzicky na jednom místě. Uspořádání místností, chodeb a volných prostor v budovách organizace umožňovalo vykonávání přímého dohledu (Giddens, 2004: 293). Nyní, v podmínkách postmoderního globalizovaného světa, se však nacházíme v diametrálně odlišné situaci. Celá hierarchická struktura organizace, jestli vůbec existuje, se již nenachází pod jednou střechou. Firmy jsou fragmentovány, struktura již není tak pevně hierarchická a jednotlivé části organizace často ani nenalezneme ve fyzickém prostoru. S rozvojem informačních a komunikačních technologií se fyzický prostor organizací postupně rozplývá, stává se virtuálním. Imperativem současnosti se stává flexibilita. Flexibilita představuje soubor požadavků na každého jednotlivce. Její aplikace na pracovním trhu s sebou přináší nástup práce na krátkodobé, otevřené nebo vůbec žádné úvazky a pracovní místa bez jakékoliv zabudované jistoty.

Proměny organizace práce a řízení jdou tedy ruku v ruce se vznikem pracovní flexibility. Proměna tradičního funkčního řízení na řízení procesní (Keller 1996) umožňuje existenci nových flexibilních forem práce a také je jí podmíněna. Americký ekonom Peter Drucker (1993) předpokládal, že v budoucnu organizace nebudou mít stabilní strukturu, nýbrž se budou rychle měnit v závislosti na změnách na trhu. V tomto smyslu můžeme uvažovat o nutnosti flexibilizace práce, kdy se pracovní výkon musí přizpůsobit měnícím se potřebám firmy, které odrážejí proměny na celosvětovém trhu. Dalším často skloňovaným

---

<sup>8</sup> Viz např. Keller 1996.

pojmem v teoriích organizace a řízení je problematika síťových forem organizací. Jedná se zejména o proces propojování firem z různých oblastí na základě smluvních vztahů a proces outsourcingu, tj. najímání specializovaných firem na aktivity nesouvisející s hlavní činností dané firmy – jde o procesy, které lze zařadit do skupiny kvalitativní flexibility.

Na závěr teoretického diskursu bych ráda uvedla definici a dělení flexibility dle Standinga (1999), jehož celkem široce vypracované dělení se dotýká téměř všech pojetí flexibility zmíněných ve výše uvedených teoretických konceptech a ukazuje, že jde o mnohem komplexnější koncept, než by se mohlo zdát podle některých diskusí týkajících se částečných úvazků. Flexibilitu definuje Guy Standing jako „rozsah a rychlost adaptace na změny trhu“ a dělí ji následovně:

**Flexibilita produkční (organizační)**, která vyjadřuje schopnost podniků měnit svou vnitřní strukturu a organizaci tak, aby dosáhly zvýšení efektivity za současného snížení nákladů. Typické je pro ni využívání outsourcingu a sub-contractingu. Tyto metody umožňují zejména velkým firmám získat služby, na něž by samy neměly odbornost nebo kapacity, a zároveň snížit své náklady, např. na pracovní sílu. Důležité je zapojení malých společností, které zde slouží jako externí dodavatel zboží a služeb. Produkční flexibilita ovlivňuje optimalizaci velikosti organizace.

**Flexibilita systému odměňování (finanční)**. Ta je závislá nejen na flexibilitě samotných mezd, ale ovlivňuje ji také struktura celkového sociálního příjmu, který zahrnuje i podporu v rámci rodiny nebo komunity, benefity poskytované zaměstnavatelem, příjmy poskytované státem a další osobní příjmy, např. z investic. Flexibilita samotných mezd se realizuje vytvořením takového odměňovacího systému, který umožní reagovat prostřednictvím výše mzdy např. na výkon nebo výsledek práce konkrétního zaměstnance. Flexibilitu mzdy lze zvýšit různě koncipovanou pohyblivou složkou mzdy v podobě systému bonusů nebo podílů na zisku, příplatky ke mzdě nad rámec zákonné úpravy apod. Naopak omezení flexibility mzdy můžeme nalézt v legislativních opatřeních, jako je stanovení minimální a garantované mzdy, minimálních příplateků za práci přesčas, noční práci a práci o víkendech, ve svátek a ve ztíženém pracovním prostředí, nebo ve stanovení platových tabulek státních zaměstnanců. Další omezení (ale i zvýšení) flexibility mezd mohou obsahovat kolektivní smlouvy nebo vnitřní předpisy.

**Flexibilita nákladů práce** je odrazem vnějších nákladů zaměstnavatele na pracovní sílu. Zahrnuje kromě mezd zaměstnanců také další náklady, které jsou se zaměstnáváním spojeny. Jde o náklady spojené s náborem a propouštěním zaměstnanců, náklady z oblasti daní, sociálního a zdravotního pojištění, povinného pojištění odpovědnosti za pracovní úrazy, náklady na zajištění BOZP<sup>9</sup>, na ochranné pomůcky, zaškolení, řízení zaměstnanců atp.

**Numerická flexibilita**, která vyjadřuje snadnost najímání a propouštění pracovních sil.

**Funkční flexibilita**, představující schopnost společnosti přizpůsobovat svou vnitřní organizaci technologickému pokroku a změnám trhu. Na straně zaměstnanců znamená funkční flexibilita jejich schopnost vykonávat různé pozice a zvládat nové pracovní úkoly. V pracovněprávních vztazích se projevuje např. v podobě job station (rotace zaměstnanců) a multi-taskingu (současného vykonávání

---

<sup>9</sup> BOZP – bezpečnost a ochrana zdraví při práci.

i více různých činností). Lze sem zařadit také proces přizpůsobování vzdělání a dovedností zaměstnanců potřebám zaměstnavatele nebo trhu, který se v rámci pracovního poměru realizuje prostřednictvím zaučení, zaškolení a zvyšování a prohlubování kvalifikace, mimo pracovní poměr mobilitou zaměstnanců a také těmi složkami aktivní politiky zaměstnanosti, které jsou zacílené na zvyšování vzdělání a rekvalifikaci uchazeče o zaměstnání.

**Flexibilita profesní struktury**, která odráží prostupnost hierarchie pracovních pozic.

**Flexibilita pracovní doby**, jejímž nástrojem jsou různé atypické formy délky a organizace pracovní doby, jako je práce na zkrácený úvazek, práce na směny, práce v nesociální pracovní době, konto pracovní doby, zhuštěný pracovní týden atd.

Než v následující kapitole vymezím pojmy vztahující se k problematice pracovní flexibility a následně pak definuji konkrétní formy flexibilní práce, je třeba si uvědomit, že pracovní flexibilita má tedy dva zásadní významy. Jeden význam je ve smyslu schopnosti pracovního trhu, zaměstnanců i zaměstnavatelů adaptovat se na měnící se poptávku a inovace. Jde například o mzdovou přizpůsobivost, ochotu k prostorové mobilitě, přijetí nestandardních pracovních úvazků či pracovní doby apod. (viz výše např. numerická flexibilita). Druhý význam flexibility je ve smyslu flexibility člověka, tedy ve smyslu jeho rekvalifikace, tak aby byl schopen reagovat na aktuální nabídku trhu práce. V odborné terminologii je tato flexibilita označována jako funkční a definována jako zaměstnatelnost pracovní síly, tedy schopnost přizpůsobit se novým typům práce, reorganizovat své schopnosti, rozvíjet a doplňovat si kvalifikaci (Mareš, Vyhlídal a Sirovátka, 2002).

Z diskuze teoretických přístupů k pracovní flexibilitě, která jasně dokazuje, kolik různých obsahů má výraz „flexibilita“ ve spojitosti s trhem práce, je patrné, že existuje i mnoho způsobů pro dělení pracovní flexibility. Ať již na základě vztahu pracovního trhu a sociálního prostředí, nebo vztahu organizace – zaměstnanec či organizace – externí prostředí. Zároveň je třeba si uvědomit, že organizacím se na pracovním trhu nabízí mnoho možností, jak dosáhnout flexibility, a obvykle využívají různých kombinací. To, jaké strategie firmy volí, ovlivňuje pak nejen pracovní a životní podmínky zaměstnanců, ale následně i situaci na trhu práce.

## 2.2. Vymezení pojmu pracovní flexibility

Jak vyplývá z předcházející kapitoly, definovat druhy a typy pracovní flexibility není tak úplně snadné – můžeme se setkat s celou řadou definic, a to proto, že tento termín není hodnotově neutrální a promítá se do něj řada odlišných pohledů. Pro jedny je flexibilita trhu práce nedílnou součástí modernizace a dynamického ekonomického růstu. Například pro liberální ekonomy, kteří prosazují deregulaci trhu práce, představují flexibilní formy práce nutnou podmínku fungující ekonomiky v době globalizace. Na druhou stranu proměna fungování lokálních trhů práce v souvislosti s procesy globalizace a deindustrializace je spojena se vznikem nových nejistot a rizik v této oblasti (Beck, 2004). A proto jiní vidí pracovní flexibilitu dokonce jako nutné podřízení se člověka ekonomickým zájmům s destruktivními důsledky pro integritu osobnosti a sociální soudržnost společnosti (Sennet 1998 podle Večerníka, 2003).



**Flexibilita trhu práce** (*taktéž pracovní flexibilita*) je tedy proces přizpůsobení se novým podmínkám na trhu práce vzhledem k probíhajícím změnám v ekonomice, potažmo ve společnosti, které souvisí s globalizací a vědeckotechnickým pokrokem, jenž vyžaduje rychle se měnící pracovní dovednosti a stále rostoucí kvalifikaci, adaptaci na poptávku a inovace všech aktérů trhu práce. Flexibilní pracovní trh nabízí vysokou míru mobility na interním i externím pracovním trhu a tak vytváří příležitosti pro zaměstnavatele adaptovat pracovní sílu na změny hospodářského cyklu, zároveň umožňuje zaměstnancům i nezaměstnaným rychle získat práci, kterou hledají. Trh práce bez institucionálních překážek dává zaměstnavatelům prostor přizpůsobovat počty zaměstnanců změnám poptávky. Flexibilní pracovní trh je spatřován také jako předpoklad hospodářského růstu a řešení sociálních problémů spojených s nezaměstnaností. V mnohých ale vzbuzuje rostoucí pracovní flexibilita obavy ze ztráty jistot a stability. Při hledání rovnováhy na trhu práce by se nemělo odhlížet od faktu, že pracovní trh vykazuje odlišnosti od klasického konkurenčního trhu. Argument proti přílišné flexibilitě trhu zní, že vysoce flexibilní systém má nestabilní charakter a může být citlivý i na změny, které jsou krátkodobé a nahodilé (Standing, 1999: 49). Opakem flexibility je rigidita, která způsobuje pomalé přizpůsobování cen a kvantity. Institucionální a behaviorální rigidita zpomaluje schopnost firem přizpůsobit nabídku práce, což je viděno jako jedna z příčin nezaměstnanosti.

Od pracovní flexibility se dostáváme k **flexibilním formám práce**, nestandardním, atypickým uspořádáním práce, která zvyšují nejen adaptabilitu trhu práce na vnější podněty, ale proměňují i samotný charakter práce. Konkrétně se v empirické části budu věnovat jednomu z nástrojů flexibility pracovní doby – částečným (zkráceným) úvazkům, jednomu z mnoha nástrojů, který přispívá k flexibilitě trhu práce a projevuje se v různých formách organizace práce. Typy flexibilních úvazků můžeme definovat charakteristikami odlišnými od úvazku standardního, kterým rozumíme práci na plný úvazek se smlouvou na dobu neurčitou s fixní pracovní dobou na určeném pracovišti. Mezi tradiční způsoby úpravy pracovní doby a organizace práce patří směnný provoz, práce přesčas a práce v nesociální pracovní době, jak se označuje pracovní doba ve večerních hodinách nebo o víkendu.

Ambivalentnost pojmu pracovní flexibilita vyjadřuje rozdělení na pozitivní a negativní flexibilitu. Tou pozitivní je míněna možnost pracovníků harmonizovat skrze flexibilní formy práce svůj rodinný a soukromý život. V této formě jsou reflektovány různé potřeby lidí během životního cyklu skloubit práci, vzdělávání, péči o rodinu a domácnost a volný čas. Na druhé straně negativní flexibilita zaměstnance nutí se přizpůsobit požadavkům zaměstnavatele bez ohledu na soukromé povinnosti pracovníků (Dudová a Vohlídalová, 2008: 19). Zde je třeba zároveň podotknout, že nejde o pojmy absolutní, protože stejný typ uspořádání pracovního trhu může být pro jednoho aktéra na tomto trhu pozitivní, pro druhého však negativní. Vždy záleží na sociálním, ekonomickém a kulturním kontextu, což autorky ve své práci reflektují.

Jak již bylo naznačeno, pracovní flexibilita se kromě jiného projevuje rozšiřováním tzv. atypických, nestandardních forem práce, např. práce na částečný úvazek, práce na dobu určitou, samostatné výdělečné činnosti atp. Flexibilizace trhu práce tak může být efektivním řešením řady současných problémů trhu práce, jako je vzrůstající nezaměstnanost, snižující se počet pracovních míst, diskriminace

osob ohrožených nerovnostmi, a zároveň může vyhovět požadavkům individualizace dnešního člověka, pro kterého se stává značně významným volný čas a osobní rovina života.

### 2.2.1. Definice flexibilní formy práce

Všechny flexibilní formy práce zohledňují časové hledisko a týkají se pracovní doby. Jedná se o flexibilní délku pracovní doby, uspořádání pracovní doby a formu pracovní doby. Často jsou flexibilní formy práce spojovány s nestandardní formou pracovního vztahu (Gilarová, 2004). Než budu definovat vybranou flexibilní formu práce, ráda bych definovala „standardní pracovní vztah“. Jedná se o definici, jež zdůrazňuje smluvní zakotvení a určitou úroveň zabezpečení standardního pracovního úvazku, kterou předložil Gerhard Bosch (2004: 233): „Standardní pracovní vztah je stabilní, sociálně zabezpečená, závislá práce na plný pracovní úvazek, jejíž základní podmínky jsou alespoň minimálně regulovány v kolektivní smlouvě nebo v pracovním právu.“ Ráda bych tuto jinak vyhovující definici doplnila o nezahrnutý prostorový aspekt. Standardní pracovní úvazky jsou obvykle svázány s určitým místem a časem. Jsou to tedy nejčastěji práce vykonávané v místě sídla zaměstnavatele. V českém prostředí je zpravidla standardní pracovní vztah definovaný pracovní smlouvou na dobu neurčitou s osmihodinovou pracovní dobou a místem výkonu práce v sídle zaměstnavatele. Ostatní typy pracovních vztahů pak lze považovat za nestandardní. Základní typologii znázorňuje tabulka č. 1.

**Tabulka č. 1: Typologie pracovních vztahů**

|                     | Délka pracovního vztahu   |  |
|---------------------|---|--|
| Délka pracovní doby | Doba neurčitá   | Doba určitá  |
| Plný úvazek         | Stálý pracovní vztah s osmihodinovou pracovní dobou   | Smlouvy na dočasnou, časově nebo úkolově určenou práci s osmihodinovou pracovní dobou  |
| Částečný úvazek     | Stálý pracovní vztah s nižším než plným úvazkem a s relativně pevně stanoveným harmonogramem práce nebo počtem pracovních hodin | Pracovní smlouvy reagující na aktuální poptávku firem; smlouvy na dočasnou, časově nebo úkolově určenou práci s nižším než plným úvazkem |

Zdroj: Zeytinoglu (2002); upraveno.

Vzhledem k tomu, že další text, a zvláště pak empirická část mé bakalářské práce, se věnuje pouze jedné flexibilní formě práce, definuji zde pouze tento jeden typ:

**Zaměstnání na částečný (zkrácený) úvazek** – jedná se o takové zaměstnání, u něhož je pracovní doba kratší, než je tomu u standardního zaměstnání na plný úvazek. Zaměstnavatel v ČR je povinen vyhovět žádosti těhotné zaměstnankyně nebo žádosti zaměstnankyně/zaměstnance pečující/ho o dítě mladší 15 let nebo o jinou převážně či úplně bezmocnou osobu o kratší pracovní dobu nebo o jinou

vhodnou úpravu stanovené týdenní pracovní doby, nebrání-li tomu provozní důvody (zákoník práce – novela od 1. 1. 2012).

### **2.2.2. Vliv institucionálního prostředí na flexibilní formy práce**

Je nutné si uvědomit, že na pracovním trhu nepůsobí pouze firmy, které ovlivňují či mají možnost nastavit pracovní flexibilitu, ale v tomto procesu jsou i další účastníci. Pracovní flexibilita je tak zásadně ovlivněna nejen interakcemi zaměstnanců, zaměstnavatelů, odborových organizací, ale i státem a jeho institucemi, které stanovují rámec pro různé formy práce a pracovní doby a zároveň kontrolují jejich dodržování. V oblasti státní politiky by flexibilita práce měla patřit k významným cílům, jelikož je účinným nástrojem pro snížení nezaměstnanosti. Jak však ukazují některé studie realizované v České republice a mezinárodní srovnání, není tato agenda pro český stát prioritou, a to i přesto, že právní prostředí v České republice tuto formu zaměstnávání umožňuje (viz podrobněji dále) a existují směrnice pro politiku zaměstnanosti (č. 16 a 17) v rámci EU, které se přímo dotýkají pracovní flexibility a měly by být pro členské státy směrodatné (VÚPSV, 2010). Je tedy velmi důležité, aby v oblasti pracovní flexibility byla úloha státu, potažmo jeho angažovanost v otázkách rovnosti žen a mužů, mnohem významnější. Stát totiž hraje nenahraditelnou roli při prosazování jakékoliv změny ve společnosti, a proto pokud se mají odstranit nerovnosti ve sféře soukromé (včetně těch plynoucích z uplatňování pracovní flexibility), je třeba tyto změny prosadit nejprve ve sféře veřejné.

S tím samozřejmě souvisí i prosazování strategie Evropské unie při realizaci rovných příležitostí pro ženy a muže v institucích, organizacích a v politice, tzv. gender mainstreamingu. Tuto strategii, která byla v roce 1997 zakotvena v Amsterodamské smlouvě a od té doby platí pro všechny členské země EU jako závazný princip, by měl český stát prosazovat jak na politické, tak i zákonodárné úrovni. Stát by se měl snažit zohledňovat perspektivu rovných příležitostí žen a mužů ve všech oblastech politického jednání i při jednání v rámci organizací. Jednou z výhod aplikace gender mainstreamingu je, že vede k výhledově udržitelné politice, a to tím, že dojde k přizpůsobení se životním a pracovním modelům zaměstnanců a zaměstnankyň i jejich různorodým zájmům, potřebám a výchozím situacím. Gender mainstreaming by tedy při jeho aktivním prosazování v České republice mohl pozitivně ovlivnit i flexibilizaci pracovního trhu s cílem nastolení genderové rovnosti. V současné době však stát v této oblasti není příliš aktivní (Fórum 50 %, 2008, MPSV, 2008).

### **2.2.3. Právní rámec**

Stěžejní část pracovněprávních vztahů je v České republice upravena zejména zákoníkem práce a zákonem o zaměstnanosti. Co se týče pracovní flexibility, upravuje zákoník práce pouze tradiční formy flexibilní organizace práce, jako např. zkrácenou pracovní dobu apod. Nicméně nově se rozvíjející formy pracovní flexibility (např. přerušení práce za účelem vzdělávání, sdílení práce, prázdninové volno atp.) nejsou v českém zákoníku práce samostatně definovány. Ani poměrně často využívaným flexibilním formám práce (částečným pracovním úvazkům) není věnován dostatečný legislativní prostor, což nepůsobí vstřícně ve srovnání se zaměstnanci pracujícími na plný úvazek. Tomu napomáhá i fakt, že právě flexibilní

formy práce jsou typické velkou smluvní volností, která je ovšem zpravidla vykoupena sníženou ochranou zaměstnance. Míra této ochrany však v souladu s § 16 zákoníku práce nikdy nesmí klesnout natolik, aby byla porušena zásada rovného zacházení a zákazu diskriminace. Rovné zacházení a nediskriminační přístup je zaměstnavatel povinen zajistit všem zaměstnancům, pokud jde o jejich pracovní podmínky, odměňování za práci a poskytování jiných peněžitých plnění a plnění peněžité hodnoty, o odbornou přípravu a o příležitost dosáhnout funkčního nebo jiného postupu v zaměstnání.

Další zásadou pracovního práva je zásada „co není zakázáno, je dovoleno“, vyjádřená v § 2 odst. 1 zákoníku práce. Tato úprava umožňuje smluvní volnost a flexibilitu v pracovněprávních vztazích tak, jak to odpovídá povaze pracovního práva jako soukromoprávního oboru. Strany si mohou nejen upravit svá práva a povinnosti odchylně od zákona, ale i další oblasti vzájemných vztahů, na které zákoník práce vůbec nepomýšlel. Odchylnou úpravu je možné zvolit vždy, když to zákoník práce výslovně nezakazuje nebo z jeho ustanovení nevyplývá, že se od něj není možné odchýlit. Tuto zásadu si troufám označit za jednu z nejdůležitějších podmínek pro existenci a praktické uplatňování flexibilních forem zaměstnávání vůbec.

Pokud tedy zaměstnavatelé chtějí se zaměstnanci založit flexibilní pracovní vztah, jenž není specifikován v zákoníku práce, je nutné dodržovat výše specifikované zásady a kreativně využít možnosti dané platným legislativním rámcem, jelikož neexistuje žádný předepsaný postup. Vzájemná dohoda mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem o flexibilní formě práce se uzavírá na základě pracovní smlouvy (nebo dohody o změně pracovní smlouvy), event. dohody o pracovní činnosti či provedení práce, kde se specifikují individuální podmínky týkající se flexibility (např. rozsah úvazku). Možnosti a pravidla využití flexibilních forem práce lze také formulovat v rámci interních směrnic organizace, což zvyšuje informovanost všech zaměstnanců a zaručuje transparentnost a garanci stanovených postupů.

To, že je možnost využívání flexibilních forem práce ošetřena legislativně, však ještě neznamená, že je pracovní flexibilita plně využívána v praxi, že je přístupná všem bez rozdílu tak, aby nebyly některé společenské skupiny diskriminované, jak je patrné z dostupných výzkumů a studií a jak koneckonců ukazuje i empirická část této bakalářské práce.

#### **2.2.4. Pracovní flexibilita ve vztahu k genderu**

O proměnách společenských rolí žen a mužů, matek a otců nelze uvažovat izolovaně, je třeba je vnímat v kontextu proměny rodiny a práce ve vztahu k proměně společnosti jako celku. Vývoj, resp. proměna moderní rodiny a trhu práce bývá dáována do vztahu s proměnou jak materiální existence společnosti (rozvoj industrializace, urbanizace, prostředků technické komunikace, rozvoj vědy, techniky i nových technologií apod.), tak i s proměnou hodnotového systému společnosti (svoboda, autonomie, důraz na individualitu apod.).

Postavení žen a mužů na trhu práce se často odvíjí od tradičního pojetí společenských rolí, od rozdělení společnosti na dvě sféry (sféra práce a veřejné angažovanosti a sféra domácí) (Maříková, 2003). Očekává se, že muž bude „živitelem rodiny“ a žena „matkou pečující o děti a domácnost“. Tento tradiční model však není platný pro všechny případy ve společnosti. Neplatí například s ohledem na rostoucí počet matek

samoživitelek či zvyšující se vzdělanost žen a rostoucí procento rodin, pro které jsou nezbytné dva ekonomické příjmy, nehledě na to, kdo z partnerů má vyšší příjem (Machovcová, 2004).

Pokud je mateřství chápáno jako tradiční ženská hodnota a pokud jsou ženské hodnoty ve společnosti nedoceňovány, resp. jsou oceňovány níže než hodnoty mužské, dostává se žena do nevýhodného společenského postavení. Ve společnosti, resp. kultuře, kde je výše hodnocena sféra práce a veřejné angažovanosti a níže sféra domácí, je pak status ženy, která se ocitá doma v důsledku svého mateřství, zpravidla nižší než status pracujícího muže nebo i jiné ženy, která pracuje. Řešení tohoto problému spočívá ve sblížení pracovní/veřejné a domácí sféry tím, že redefinujeme požadavky na rodičovské role a změníme organizaci pracovní sféry. Ta je stále ještě „mužským“ světem, organizovaným spíše podle požadavků, potřeb a nároků mužů než pracujících žen-matek. Jestliže má pracovní sféra vyhovovat i ženám, potažmo rodičům, musí reflektovat potřeby a požadavky žen-matek, resp. rodičů obecně. Například větší flexibilitou práce a variabilitou pracovních úvazků apod. (Maříková, 2003).

Z feministické perspektivy je tedy důležité uvědomit si dopady společenských proměn, nových rizik a nejistot na trhu práce na soukromé životy žen a mužů, resp. matek a otců, a jejich vliv na genderovou rovnost. Nejistota a rizika na trhu práce se mohou kombinovat a prolínat s (ne)stabilitou partnerských a rodinných svazků. Tyto změny a nová rizika na pracovním trhu pak mohou v obou sférách – jak v pracovním, tak osobním životě – utužovat genderové nerovnosti (srov. Čermáková et al. 2002, Beck 2004), nebo naopak i nabourávat zavedené genderové vzorce a schémata jednání a nabízet tak nové genderově nestereotypní možnosti, jak kombinovat práci a rodinu. Tyto nové možnosti se nabízejí, protože dochází k oslabení role muže jako živitele rodiny a zvýšení jeho podílu na péči o děti a domácnost a k posílení významu žitelského ze strany ženy, což však zatím bohužel dokazují spíše zahraniční studie (srov. např. Crompton et al. 1999).

Na tomto místě je nutné upozornit na odlišnost situace v postkomunistických zemích východního bloku a zemích západní Evropy. V komunistických zemích byla situace před rokem 1989, co se týká tradičních rolí mužů a žen ve společnosti, poněkud jiná než v kapitalistické Evropě. Role muže jako živitele byla výrazně slabší v porovnání se západním světem. Pro většinu domácností byly typické dva příjmy, pracující žena byla téměř nutností, muž sám většinou nebyl schopen rodinu uživit. Mnohdy ženy poukazovaly na dlouhou osmihodinovou pracovní dobu a žádaly buď práci, kterou by mohly vykonávat doma, té však byl značný nedostatek (Svorenová-Királyová, 1968), nebo zkrácené pracovní úvazky. Zkrácených úvazků byl mizivý počet, ačkoli tento typ flexibility pracovní doby existoval. Zákoník práce § 156 totiž umožňoval zaměstnaným ženám-matkám s dětmi do patnácti let požádat zaměstnavatele o kratší pracovní dobu nebo o vhodnou úpravu týdenní pracovní doby. Zaměstnavatel to měl umožnit, pokud by tomu nebránily vážné provozní důvody.

Nicméně zkrácený pracovní úvazek měl také dost nevýhod, nejvýraznější nevýhodou byl nízký výdělek (Svorenová-Királyová, 1968). Ženy tedy byly nuceny pracovat na plný pracovní úvazek, aby užily svoji rodinu (Biedermannová, 1992).

Nakonec se za socialismu podařilo dosáhnout jedné z nejvyšších zaměstnaností žen v Evropě. Pravdou však zůstává, že úspěchu dosažení vyšší zaměstnanosti žen bylo dosaženo politicky a ekonomicky

vynucenou zaměstnaností, jejíž typickou charakteristikou byl snížený výběr profese. Vlastní postavení žen (ale i mužů) v zaměstnání bylo odvislé od poměru ke komunistické straně. Oficiální propagandou byly velebeny především ženy, které vstupovaly do tehdy výlučně mužských dělnických povolání nebo podávaly vyšší výkony (Biedermannová, 1992).

Ani za socialismu se však přes nabádání žen ke vstupu do netradičních odvětví nepodařilo plně odstranit feminizaci určitých odvětví, ačkoli se o to usilovalo. Nepodařilo se odstranit ani dvojí diskriminaci v práci – jednak platovou<sup>10</sup>, jednak kariérní. Ženská práce se stále považovala spíše za doplňkový příjem rodiny pro udržení či zlepšení životního standardu, a proto byly platy žen přiměřeně nižší oproti platům mužů. Co se týče diskriminace kariérní, byly ženy stále nahlíženy především jako matky s dětmi, které by se měly věnovat spíše svému mateřskému poslání než usilovat o profesní kariéru.

Po ekonomické transformaci v roce 1989 se tradiční společenská role mužů a žen opět mění. Zatímco diskriminace při zaměstnávání, omezené možnosti získat práci v lépe placených sektorech, nižší finanční ohodnocení (gender pay gap), vysoký podíl mezi nezaměstnanými a stoprocentní zajištění chodu domácnosti a péče o děti jsou pro ženy běžnými důsledky restrukturalizace společnosti, role muže v pracovní a veřejné sféře, tedy role muže-živitele, se posiluje (Pressman, 1994). V západní Evropě, jak bylo zmíněno dříve, je naopak tradiční role muže oslabována a muž, zejména muž-otec, zvyšuje své působení v domácí sféře na úkor té pracovní, veřejné.

V České republice i dnes velká část zaměstnavatelů pohlíží na ženy v první řadě jako na (potenciální) matky a udržuje při životě přesvědčení, že pro ženu zaměstnání neznamená víc než nutnost zajistit nějaké finance a že kdyby ženy mohly, pravděpodobně by do placeného zaměstnání vůbec nechodily (Gender centrum, 2010). Zároveň s větším profesním zapojením žen se postupně mění i přístup otců, kteří si nepřejí, aby děti vyrůstaly v jejich nepřítomnosti, a proto se stále intenzivněji podílejí i na běžné každodenní péči o ně. Aktivní zapojení otců již v raném věku dítěte podporuje i změna zákoníku práce z roku 2001, která sice zcela nezrovnoprávňuje oba rodiče, ale alespoň umožňuje, aby také otcové čerpali rodičovskou dovolenou, což jistě rozšiřuje možnosti uspořádání péče o děti (Machovcová, 2004: 29).

Důležité je si uvědomit, že pracovní flexibilita je značně ambivalentním fenoménem, který může mít různé dopady na životy žen a mužů. Již dříve bylo řečeno, že flexibilizace pracovního trhu může rozvíjet „pozitivní“ či „negativní“ flexibilitu. Na negativní dopady rostoucí pracovní flexibility se začalo poukazovat již v 80. letech v USA. Argumentovalo se např. zvětšováním příjmových rozdílů mezi lidmi, zvýšením počtu lidí, kteří ztratili zaměstnání, narušením kariérních drah, snížením produktivity práce, rostoucí nejistotou a celkovým zpomalením rozvoje lidských zdrojů (Brodsky, 1994: 57).

Například podle A. Kallenberg má flexibilita své negativní dopady nejen na pracovníky, ale také na samotné firmy, které se snaží zvyšovat flexibilitu svých zaměstnanců. Rostoucí nejistota práce, rozdělení a segmentace zaměstnanců na „jádro“ a „periferii“ mohou mít za následek např. úpadek loajality zaměstnanců a týmové práce, což se může v konečném důsledku projevit v poklesu produktivity práce (Kallenberg, 2000).

---

<sup>10</sup> Rovnost mzdových tarifů pro muže a ženy byla vyhlášena již v červnu roku 1945.

Podle realizovaných výzkumů<sup>11</sup> v České republice, stejně jako v dalších postkomunistických zemích, na rozdíl od západní Evropy stále převažuje „špatná“ pracovní flexibilita nad „dobrou“.<sup>12</sup> Zaměstnanci se musejí častěji přizpůsobovat nadstandardním požadavkům zaměstnavatele. Skutečnost, zda u daného jedince převažuje spíše pozitivní, nebo negativní forma flexibility, přitom do jisté míry odráží jeho celkové postavení na trhu práce. „Špatné“ formy flexibility bývají spojeny s nízkou autonomií v práci, nízkým příjmem a vzděláním, zatímco ty „dobré“ souvisejí s vyšší spokojeností v práci, vyššími příjmy a možnostmi vyjednání pracovní doby (Wallace, 2003: 792).

K projevům současné flexibilizace trhu práce, tj. pokračujícího nárůstu flexibility pozitivní i negativní (viz např. Mareš, Sirovátka, 2008), patří mimo jiné objevení se nestandardních způsobů práce, jejichž podíl na celkové zaměstnanosti neustále roste. Nestandardní formy práce (negativně vymezeno) s sebou nesou jistá rizika a znevýhodnění, kterými jsou nižší pracovní zisky a nižší dodatečné pracovní výhody, zhoršená možnost kariérního postupu, nejistota pracovního místa, stejně tak jako nové šance a možnosti (pozitivně vymezené nestandardní způsoby práce) (Tomášek a Dudová, 2008). Zaměstnanci postižení negativní, vynucenou pracovní flexibilitou a nestandardními pracovními podmínkami mají tendenci koncentrovat se na sekundárních trzích. Mezi pracovníky a pracovníci pohybuujícími se na sekundárním pracovním trhu přitom převažují ženy (Bartáková, 2005, 2006). Ženy mohou sice častěji než muži využívat zkrácené pracovní úvazky ve smyslu pozitivní flexibility (9,1 % vs. 2,2 %, více tabulka č. 3), ale častěji než muži jsou obětmi negativní flexibility (17,2 % vs. 11,4 %, více tabulka č. 3).

Ani z hlediska genderové rovnosti tedy nelze pracovní flexibilitu vyhodnotit jako jednoznačně negativní, či pozitivní. Vždy záleží na sociálním kontextu, ve kterém se odehrává (Maříková, 2008), a na schopnostech, dovednostech a postavení pracovníků či pracovníc na trhu práce, na tom, zda jsou schopni využít možností nestandardní práce a profitovat z nich. Zatímco na jedné straně mohou nástroje flexibility pracovní doby, konkrétně částečné úvazky, představovat účinné řešení problému sladění pracovního a rodinného života, na druhé straně mohou být nebezpečnou pastí nízkého platového ohodnocení, nedobrovolné podzaměstnanosti, pracovní nejistoty a diskriminace, genderovou diskriminaci nevyjímaje. Vzhledem k tomu, že v českém prostředí (stejně tak i v EU) využívají zkrácené úvazky převážně ženy, jsou to právě ony, kterým ve větší míře hrozí, že se stanou obětmi genderové diskriminace.

### **2.3. Využívání flexibilních forem práce v České republice**

Před rokem 1989 byla tehdejší československá ekonomika silně centralizovaná a regulovaná. Plná zaměstnanost zajišťovala vysoký stupeň jistoty zaměstnání a stability pracovního místa (Cazes a Nešporová, 2003: 12). Především v první etapě transformace došlo v návaznosti na liberalizaci cen a trhu k poměrně prudkému nárůstu nezaměstnanosti a poklesu ekonomické aktivity (Cazes a Nešporová, 2003: 18). V devadesátých letech došlo ke změnám poptávky po pracovní síle, kde bylo významným faktorem znehodnocení dosažené kvalifikace a praxe v důsledku restrukturalizace hospodářství. Silně se

<sup>11</sup> Např. Households, Work and Flexibility, Country Survey Reports, Czech Republic, Petra Štěpánková, Institute of Sociology, Czech Republic, 2002.

<sup>12</sup> Ukazuje to i tabulka č. 4 v dalším textu.

projevil problém vzdělávacího systému, který často nenabízel vzdělání požadované na trhu práce (Cazes a Nešporová, 2003: 30).

Z hlediska flexibilizace rozlišuje Sirovátka dopady na primární a sekundární trh práce a zabývá se vývojem flexibility v procesu transformace české ekonomiky. Porevoluční etapa do roku 1992 se vyznačovala mzdovou flexibilitou, kdy významně poklesly mzdy, zatímco rostly ceny. Do roku 1997 se značně projevila segmentace a především sekundární trh práce byl poznamenán externí mzdovou flexibilitou a podobný vývoj pokračoval nadále i po roce 2000. Zároveň byl sekundární trh zatížen numerickou flexibilitou v souvislosti s rozvojem znalostní společnosti, jež charakterizuje důraz na lidský kapitál (Sirovátka, 2007: 92). Flexibilizace se nevyhnula ani primárnímu pracovnímu trhu, kde silné působení mzdové a externí numerické flexibility mělo za následek oslabení jistoty a kvality zaměstnání (Sirovátka, 2007: 93).

Flexibilní formy organizace práce nejsou v českém prostředí příliš rozvinuté, což ukazují i data (viz tabulky č. 2 a 3). Negativní pracovní flexibilita (v podobě zkrácených pracovních úvazků) převažuje nad touto pozitivní a více jsou jí zasaženy ženy (Tomášek a Dudová, 2008). Nejčastějšími formami jsou práce na zkrácený úvazek nebo na dobu určitou, zjevně však nejsou oblíbené ani u zaměstnavatelů, ani u zaměstnanců. Částečné úvazky jsou v Česku spojovány především se sekundárním trhem práce (Euroactiv, 2004). Flexibilizace dále prohlubuje dualizaci českého pracovního trhu.<sup>13</sup> Aktuální vývoj míry nezaměstnanosti není příznivý v důsledku světové hospodářské a ekonomické krize a zasáhl v první řadě sekundární trh, ale nevyhnul se ani primárnímu trhu práce. Stále však, ve srovnání s členskými zeměmi EU, je obecná míra nezaměstnanosti v ČR pod evropským průměrem.

Čeští zaměstnanci (Teighraber, 2012) nevyužívají částečných pracovních úvazků tak jako někteří občané v západních zemích EU. V Unii pracuje na kratší pracovní úvazek 25 % žen a 6 % mužů. Velmi rozšířené jsou částečné úvazky v Nizozemsku či Dánsku. Nízké využití flexibilních forem práce je příznačné jak pro občany České republiky, tak i pro obyvatele ostatních postkomunistických zemí (Slovenska, Maďarska apod.). Zkrácený pracovní úvazek využívá v ČR pouze kolem 8,5 % žen a 1,8 % mužů. Co se týká dosaženého vzdělání, nejčastěji využívají zkrácené úvazky ženy se základním či středoškolským vzděláním bez maturity, následované vysokoškolačkami. Přestože zavádění flexibilních forem práce může mít mnoho pozitivních dopadů, v České republice se situace z různých příčin dosud jeví jako dosti zakonzervovaná. Zaměstnanci o flexibilní formy práce příliš nejeví zájem (často proto, že se jedná o negativní flexibilitu) a zaměstnavatelé tyto nestandardní, netypické pracovní poměry nabízejí jen v omezené míře, a to z nedostatku zkušeností či neodůvodněných obav (Gilarová, 2004). Mezi hlavní

---

<sup>13</sup> Účastníci trhů práce reagují na rostoucí nejistoty na trhu práce snahou o redistribuci rizik, sociálním přenosem narůstajících rizik na specifické segmenty trhu práce a na specifické kategorie pracovníků, snaží se tedy o sociální diferenciaci rizik. Tento fenomén byl definován jako dualizace pracovních trhů, jako rozpor mezi primárními (chráněnými trhy práce, méně flexibilizovanými) a sekundárními (otevřenými, plně soutěživými, nechráněnými, plně flexibilizovanými) trhy práce. Proces diferenciaci rizik na trzích práce probíhá v závislosti na kvalitách lidského kapitálu – jeho kumulací a sociálním přenosem – stejně jako v závislosti na kvalitách sociálního kapitálu a sociálních bariérách přechodu mezi segmenty trhu práce (bariérou může být i pohlaví, věk, etnikum) (Sirovátka, 2009).



důvody, proč čeští zaměstnanci tolik nevyužívají zkrácených úvazků a jiných forem pracovní flexibility, patří:<sup>14</sup>

- nízká úroveň mezd,
- špatné legislativní prostředí,
- tradice,
- sociální systém.

S ohledem na ostatní, vyspělejší země EU však lze očekávat vzestupný trend, co se týká rozvoje flexibilních forem práce i v České republice.

**Tabulka č. 2: Flexibilní formy práce v ČR z pohledu čísel**

| <b>Pohlaví</b> | <b>Osoby zaměstnané na částečný úvazek</b><br>jako podíl z celkové zaměstnanosti 15+ [%] | <b>Počet odpracovaných hodin v týdnu na částečný úvazek</b><br>[hod.] | <b>Celková míra zaměstnanosti</b><br>(15–64 let) dle pohlaví [%] |
|----------------|--|---|--|
| <b>Ženy</b>    | 8,5  | 21,7  | 57,4   |
| <b>Muži</b>    | 1,8  | 21,5  | 73,6   |
| <b>Celkem</b>  | 4,7  | 21,7  | 65,6   |

Zdroj: Eurostat – Statistics in focus 40/2012.

**Tabulka č. 3: Mezinárodní srovnání – podíl zaměstnaných na částečný úvazek na celkové zaměstnanosti žen a mužů podle nejvyššího dosaženého vzdělání za rok 2010 [%]**

| <b>Země</b>            | <b>Bez vzdělání, základní a nižší sekundární vzdělání</b> |             | <b>Vyšší sekundární a postsekundární vzdělání</b> |             | <b>Terciární vzdělání</b> |             |
|------------------------|---|-------------|---|-------------|---------------------------|-------------|
|                        | <b>Ženy</b>   | <b>Muži</b> | <b>Ženy</b>                                       | <b>Muži</b> | <b>Ženy</b>               | <b>Muži</b> |
| <b>EU 27</b>           | 39,5  | 10,0        | 32,9  | 7,4         | 24,1                      | 6,7         |
| <b>Česká republika</b> | 11,8  | 5,8         | 8,6   | 1,8         | 10,1                      | 3,2         |

Zdroj: Eurostat, 21. 9. 2011.

<sup>14</sup> Zdroj: OECD – [www.oecd.org](http://www.oecd.org), Employment Protection: The Costs and Benefits of Greater Job Security, 2004.

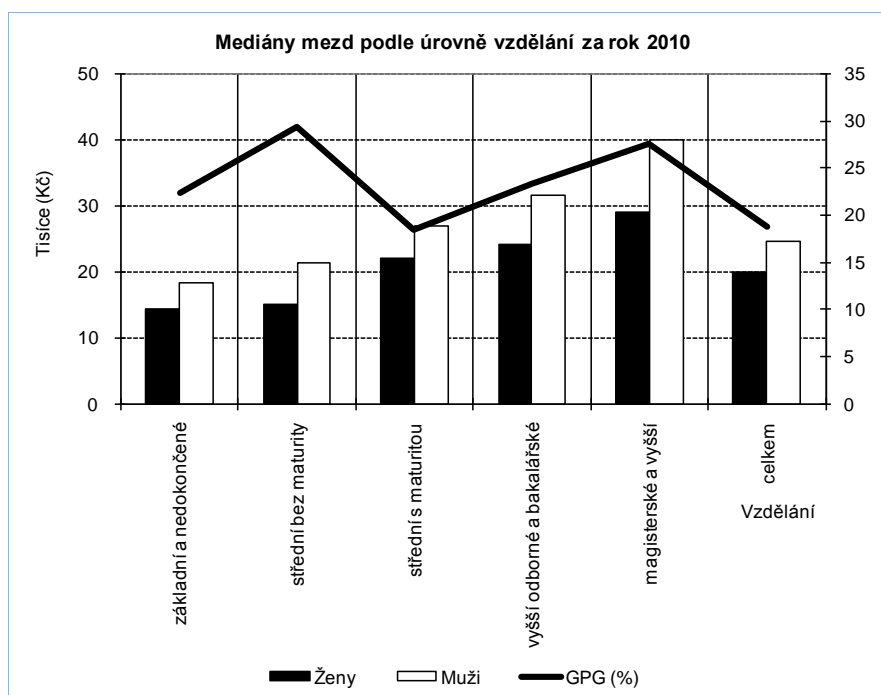
**Tabulka č. 4: Mezinárodní srovnání – podíl zaměstnaných na částečný úvazek a gender pay gap [%]**

| Země                   | Podíl zaměstnaných na částečný úvazek, 2010 |      | Podíl zaměstnaných na částečný úvazek nedobrovolně, 2010 |      | Gender pay gap, 2010 |
|------------------------|---|------|--|------|----------------------|
|                        | Ženy  | Muži | Ženy   | Muži |                      |
| <b>EU 27</b>           | 31,4  | 7,8  | 24   | 36   | 17,1                 |
| <b>Česká republika</b> | 9,1   | 2,2  | 17,2   | 11,4 | 25,9                 |

Zdroj: Eurostat, 21. 9. 2011.

V souvislosti s flexibilními formami práce a genderovými nerovnostmi bych zde zmínila ještě jeden relevantní údaj, a to tzv. GPG (gender pay gap), jenž ukazuje rozdíl mezi mediánovými mzdami mužů a žen a je počítán jako relativní rozdíl mediánu mzdy mužů a žen vztažený k mediánu mzdy mužů a vyjadřuje se v procentech. Zde se soustředím na mzdy mediánové, které nejsou oproti průměrům citlivé na extrémní maxima a minima a podle ČSÚ (2011) lépe charakterizují skutečnou střední hodnotu, což však není úplně pravdivé, protože střední hodnota vede k odstranění vlivu extrémních hodnot, které jsou zpravidla ve prospěch mužů, a tím pak dochází k „umělému“ snižování GPG v České republice. GPG v sobě nicméně obsahuje jasnou informaci o diskriminaci na trhu práce. Na základě tohoto ukazatele můžeme konstatovat, že ženy vydělávají méně než muži, a to bez ohledu na úroveň vzdělání. Oběma skupinám rostly mzdy úměrně s výší vzdělání, avšak mediánová mzda českých žen v roce 2010 dosahovala pouze 80,2 % úrovně výše mediánové mzdy mužů (GPG = 18,7 %). Největší rozdíly byly zjištěny u středoškoláků bez maturity (GPG = 29,4 %) a u vysokoškoláků s magisterským a vyšším vzděláním (GPG = 27,5 %). Nejmenší rozdíly se objevily u středoškoláků s maturitou (GPG = 18,4 %) a u lidí s vyšším odborným nebo bakalářským vzděláním (GPG = 23,4 %), ale také s maximálně základním vzděláním (GPG zde představoval 22,4 %).

**Graf č. 5: Mediány mezd podle úrovně vzdělání za rok 2010**



Zdroj: ČSÚ. Ženy a muži v datech 2011.

Vzhledem k tomu, že ze třiceti zemí OECD je v Česku čistý průměrný výdělek šestý nejnižší, GPG téměř nejvyšší ze zemí EU (vyšší GPG má už jen Estonsko – platí pro průměrné hodnoty GPG) a obecně ženy flexibilní formy práce (zejména částečné úvazky) využívají častěji než muži, pak nás nemůže překvapit mnohem nižší využívání částečných úvazků v ČR ve srovnání s EU<sup>15</sup>. Zvláště pak když je tento rozdíl nejmarkantnější u vysokoškolaček, které mají nejvyšší potenciál pro využití flexibilních forem práce, míněno pozitivních forem.

**Tabulka č. 6: Mezinárodní srovnání – průměrná roční mzda žen a mužů (EUR)**

| Země                   | Celkem | Ženy   | Muži   |
|------------------------|--------|--------|--------|
| <b>EU 27</b>           | 29 638 | 25 361 | 33 230 |
| <b>Česká republika</b> | 9 693  | 8 034  | 10 929 |

Zdroj: Eurostat, 15. 11. 2010.

Uvedené statistiky a doposud realizované studie ukazují, že ženy na pracovním trhu zakoušejí genderovou nerovnost, co se týká mezd, a stejně tak ženy, ale v tomto případě i muži pocítují nerovnost, co se týká možnosti volby a využívání flexibilních forem práce.

<sup>15</sup> Zdroj: Eurostat Labour Force Survey 2002. Data for 1992 provided in Employment in Europe 2003, Recent trends and prospects.

## **2.4. Zhodnocení aktuálního stavu využívání flexibilních forem práce z hlediska genderové rovnosti**

Na základě dostupných statistik, vědeckých studií, výzkumů, odborných prací i publikací a dalších materiálů zabývajících se flexibilními formami práce nejen jako ekonomickým, ale i sociologickým jevem je patrné, že konflikt rodinných a pracovních rolí nabývá v životě současných žen a mužů stále většího významu. Zejména v životě žen je tento konflikt patrný z důvodů genderově tradiční (stereotypní) volby role, kdy je péče o rodinu realizována převážně ženami. Snahou většiny žen, nejen vysokoškolaček či žen ve vedoucích či řídicích pozicích a podnikatelek, je skloubit práci a rodinu dohromady (Křížková, 2002). Zejména proto jsou flexibilní formy práce využívány ve větší míře – jak u nás, tak v EU – ženami.

Obecně platí, že flexibilní formy práce jsou hluboce genderovány, což je spojeno i s negativním finančním efektem pro ženy. Ženy vydělávají méně, co se týká hodinové sazby za práci, dále zastávají nižší pracovní pozice (s nižším finančním ohodnocením), absolvují menší množství pracovních školení a mají omezený přístup k firemním benefitům a sociální péči (Müehlberger, 2000). To vše jen z prostého diskriminačního faktu, že jsou ženami. I když ve hře mohou být i další diskriminační vlivy, například věk. Dále je pracovní trh genderově segregován ve vztahu k typu povolání, průmyslu a odvětví.

Jak již bylo v úvodu řečeno, flexibilní formy práce mohou být jedním z nástrojů, jak skloubit osobní a profesní život tak, aby to bylo výhodné jak pro zaměstnankyně a zaměstnance, tak i pro zaměstnavatele a zároveň aby všichni zúčastnění měli možnost volby. Flexibilní formy práce se zřejmě i u nás, stejně jako v zemích EU, budou vyvíjet směrem k větší variabilitě, institucionalizaci a vzájemné propojitelnosti mezi zaměstnáním – kariérou – a rodinou. Je však třeba, aby různá opatření harmonizující sféru rodinného a pracovního života, přičemž flexibilní formy práce mohou být jedním z nich, byla vhodně nastavena pro využívání nejen ze strany žen-matek, ale i mužů-otců. Je třeba si uvědomit, že tato opatření tím, že jich využívají převážně ženy, ve svém důsledku zesilují genderové nerovnosti, udržují stereotypní genderovou dělbu práce a vertikální i horizontální segregaci pracovních pozic (Renzetti a Curran, 2005). Tím, že se tato „výhodná opatření“ stávají výhodou převážně pro ženy-matky a jsou v práci institucionalizována, stereotypy vztahující se k mateřské roli ženy se ještě více zakořeňují ve společnosti a znevýhodňují tak všechny ženy vstupující na trh práce. Cestou z této genderové pasti a ulehčením pro ženy však nemůže být odstranění daných opatření a možností a vrácení strategií skloubení práce a rodiny na individuální úroveň, ale postupné rozměňování genderové determinace těchto opatření. Teprve až tato opatření budou častěji využívat i muži-otcové, zlepší se situace i pro ženy-matky (Křížková, 2002). Z nástroje způsobujícího genderovou diskriminaci se stane nástroj přinášející genderovou rovnost.

## **2.5. Shrnutí teoretické části**

Vymezení pracovní flexibility není vzhledem k mnohoznačnosti tohoto výrazu jednoduché. Důležité je si uvědomit, že existuje velké množství teoretických objasnění pracovní flexibility. Většinu z nich nalezneme v rámci ekonomie trhu práce, která řeší fenomén pracovní flexibility jak z pohledu nabídkové a poptávkové strany trhu práce, tak i z pohledu firmy a zaměstnance a jejich interního či externího prostředí. Teoretické přístupy v rámci institucionální ekonomie, jež se vyznačují interdisciplinární analýzou, se pracovní flexibilitou zabývají v ekonomickém, politickém a sociálním prostředí, kde na sebe vzájemně působí

i jednotlivé ekonomické subjekty. Sociologie organizace, další teoretický přístup pro pochopení zmiňovaného fenoménu, sleduje pracovní flexibilitu na pozadí proměny organizace práce a řízení.

Diskuze teoretických přístupů k pracovní flexibilitě jasně dokazuje, že pracovní flexibilita má dva zásadní významy – jeden ve smyslu schopnosti trhu, zaměstnanců i zaměstnavatelů adaptovat se na měnící se poptávku a inovace, druhý ve smyslu flexibilitnosti lidí, pracovníků, tedy jejich schopnosti rekvalifikovat se pro novou pracovní roli, která reaguje na aktuální nabídku pracovního trhu. Flexibilita trhu práce je tedy proces přizpůsobení se novým podmínkám na trhu práce vzhledem k probíhajícím změnám v ekonomice, které souvisí s globalizací a vědeckotechnickým pokrokem, jenž vyžaduje rychle se měnící dovednosti, stále rostoucí kvalifikaci a adaptaci na poptávku a inovace od všech hráčů pracovního trhu. Flexibilní formy práce jsou již konkrétním nástrojem pracovní flexibility a představují nestandardní, atypická uspořádání práce, jež zvyšují nejen adaptabilitu trhu práce na vnější podněty, ale ovlivňují i samotný charakter práce. Je důležité mít na paměti ambivalentnost pojmu pracovní flexibilita – může být jak pozitivní, tak i negativní.

Flexibilizace pracovního trhu, tedy nárůst pracovní flexibility, může efektivně řešit jak současné problémy na trhu práce (jako např. nezaměstnanost), tak může být řešením kombinace práce a osobního života pro dnešního člověka, pro kterého má rostoucí význam právě volný čas a osobní život.

Flexibilní formy práce a jejich konkrétní podobu ovlivňuje institucionální prostředí. Na pracovním trhu působí kromě firem, zaměstnanců a zaměstnavatelů i odborové organizace, ale hlavně stát se svými institucemi, jež mohou vytvářet účinné nástroje napomáhající rozvoji diskutovaného fenoménu. Avšak agenda pracovní flexibility není pro Českou republiku v současnosti prioritou. Role státu by se v této oblasti měla prosazovat zřetelněji, protože jeho úkolem je zohledňovat rovné příležitosti žen a mužů ve veřejném životě a flexibilní formy práce jsou jedním z nástrojů, který rovné příležitosti může ovlivnit.

Právní rámec flexibilních forem práce je v České republice kromě mezinárodních úmluv a direktiv v rámci EU upraven zákoníkem práce, zejména zákonem o nezaměstnanosti. Zmiňované legislativní zajištění však není dostatečné. Netradiční formy práce nejsou v zákoníku práce samostatně definovány, což je diskriminující pro zaměstnance a zaměstnankyně, kteří by chtěli těchto forem využívat, ve srovnání se zaměstnanci a zaměstnankyněmi pracujícími na plný úvazek.

Ve vztahu k genderu je třeba si uvědomit, že tradiční model společnosti s tradičním rozdělením rolí žen a mužů přestává v dané době vyhovovat a platit. Současný člověk volá po individualizaci, sladění soukromého a pracovního života, a tedy po sblížení soukromé a veřejné sféry. Od změny tradičního pojetí společenských rolí se odvíjí i postavení žen a mužů na trhu práce. Dopady společenských proměn, nových rizik a nejistot na trhu práce tak mají vliv na soukromé životy žen a mužů a na genderovou rovnost. Tyto změny mohou jak v osobním, tak pracovním životě genderové nerovnosti udržovat, nebo naopak zavedené genderové vzorce nabourávat. Nesmíme však zapomenout, že nástroje pracovní flexibility mohou na jedné straně účinně řešit sladění pracovního a rodinného života, na druhé straně hrozí nízké platové ohodnocení, pracovní nejistota a diskriminace, genderovou diskriminaci nevyjímaje.

V současnosti se v České republice flexibilní formy práce využívají jen v malé míře, a to přesto, že zavedení těchto forem na pracovní trh může mít mnoho pozitivních dopadů. Zaměstnanci

a zaměstnankyně o tyto formy práce nejeví větší zájem a zaměstnavatelé tyto netypické pracovní poměry nabízejí jen v omezené míře. S ohledem na vyspělejší země EU však lze očekávat nárůst těchto forem pracovní flexibility.

Podmínkou rovného nastavení různých opatření, jež harmonizují sféru rodinného a pracovního života, a vedou tedy i k většímu využívání flexibilních forem práce, je takové řešení, které bude přijatelné jak pro ženy, tak i pro muže (zejména pro matky a otce). V případě, že opatření podporující sladování osobního a pracovního života budou využívat převážně jen ženy, dojde pouze k zesílení genderové nerovnosti.

### **3. EMPIRICKÁ ČÁST – Využití flexibilních forem práce ve společnosti Provident Financial s.r.o.**

Jelikož mým záměrem bylo popsat v empirické části bakalářské práce postoj jedné konkrétní organizace k určité problematice, tedy provést hloubkovou analýzu jednoho případu (využívání flexibilních forem práce v Provident Financial s.r.o.), byl výzkum realizován jako případová studie, neboť u této výzkumné strategie se jedná o „zachycení složitosti případu, o popis vztahů v jejich celistvosti“ (Hendl, 2005: 104). V rámci případové studie jsem zjišťovala individuální postoj zaměstnanců, co pro ně zkoumaný sociální jev – flexibilní formy práce – znamená, jaká je jeho struktura, jaké má vlastnosti, jaké jsou faktory, které s ním souvisejí nebo jej podmiňují. Zároveň mi tento přístup umožnil postihnout i institucionální zajištění flexibilních forem práce v dané organizaci.

Individuální postoje zaměstnanců byly zjišťovány prostřednictvím rozhovorů, které jsou pro jejich pochopení vhodnější než kvantitativní dotazníky, protože umožňují proniknout více do hloubky dané problematiky, je možné zachytit její komplexitu a kontext. Respondenti či respondentky mají větší prostor pro vyjádření vlastních postojů a názorů. Institucionální zajištění bylo zkoumáno na základě analýzy interních dokumentů organizace. Analýza dokumentů předcházela analýze rozhovorů, což mi dovolilo použít její závěry v průběhu analýzy rozhovorů a reflektovat povědomí respondentek o interních dokumentech ošetřujících problematiku flexibilních (částečných) úvazků.

Pro získání informací jsem tedy použila metodu polostrukturovaného rozhovoru s otevřenými otázkami (Hendl, 2008). Jednalo se o monotematické jednorázové dotazování. Pro tuto metodu je charakteristické, že se pořadí otázek během rozhovoru může flexibilně měnit v závislosti na jeho vývoji, zároveň však uvedená metoda zajistí pokrytí všech relevantních témat, která jsem si předem určila. To mi zajistilo dostatečnou flexibilitu a potenciál zjistit něco nečekaného, ale zároveň zachovat určitou strukturu, která „udržela rozhovor pohromadě“.

Použití strukturovaného rozhovoru pro můj výzkum by nebylo vhodné, protože má striktně určené pořadí otázek, což by snižovalo možnost objevit nečekané. Obvykle se jedná spíše o dotazník realizovaný formou osobního dotazování. Naopak nestrukturovaný rozhovor, bez předem dané struktury a okruhu témat, by pro můj výzkum také nebyl vhodný, protože by nezajistil, že pokryji všechna témata, která jsou relevantní.

V mém případě jsem tedy pomocí polostrukturovaného rozhovoru s otevřenými otázkami zkoumala obraz, jaký respondenti či respondentky o daném socioekonomickém jevu (flexibilních formách práce) mají, jaké jsou jejich zkušenosti, znalosti, očekávání či hodnocení. Výhodou je, že jsem pomocí individuálního dotazování respondentů/respondentek získala informace hlubšího a širšího charakteru o kvalitativně různorodých aspektech flexibilní formy práce. Výhodou je i to, že jsem se na flexibilní formy práce mohla podívat jejich očima. Jako výzkumnice jsem měla možnost získat nestandardizované informace, které mi umožnily plně postihnout rozdíly mezi lidmi. Tuto metodu je třeba nahlížet ne jako variantu, při níž pracujeme s omezeným a nekvalitním množstvím dat, ale jako možnost, jak získat cenný odraz skutečnosti, jenž nám umožňuje zaznamenat řadu možných názorů s tím, že různorodost účastníků výzkumu, způsob vedení rozhovorů a jejich nastavení jsou pro nás přínosem (Coffey a Atkinson, 1996).

Nevýhodou byla časová náročnost a jistá omezení metody spočívají i v závislosti na individuálních výpovědích respondentů/respondentek. Snažila jsem se tedy otázky klást tak, aby mi účastníci či účastnice výzkumu pravdivě reflektovali nápady, myšlenky a zkušenosti svými vlastními slovy, nikoliv slovy výzkumnice, tedy mými. Pokládala jsem jasné a srozumitelné otázky, tak aby i ti rozvážnější s horšími vyjadřovacími schopnostmi byli schopni vyjádřit se vlastními slovy a bez pocitu neadekvátnosti vyjadřovat se k dané problematice (Reinharz, 1992). Pro individuální osobní rozhovory jsem si předem vytvořila scénář, viz příloha č. 1.

Výzkum byl proveden v souladu se základní koncepcí kvalitativního výzkumu, proto nebyla analýza založena na testování předem formulované hypotézy, ale hypotéza byla vytvořena až na základě analýzy získaných dat a jejich interpretace (Coffey a Atkinson, 1996).

### **3.1. Analýza dokumentů**

Umožnit zaměstnancům kombinovat osobní a rodinný život patří ke společenské odpovědnosti firmy, zčásti také k jejím zákonným povinnostem, ale má to i své pragmatické opodstatnění. Zaměstnanci a zaměstnankyně, kteří cítí uspokojivou míru rovnováhy mezi pracovními a osobními povinnostmi, méně fluktuují a absentují, jsou loajálnější a produktivnější (Regus, 2011).

V analýze dokumentů jsem kriticky zkoumala formální zakotvení sladování osobního a rodinného života, jež ve firmě upravují následující dokumenty: Manuál lidských zdrojů (LZ), vnitřní předpisy, Zpráva z auditu rovných příležitostí.

#### **3.1.1. Manuál lidských zdrojů**

Formální zakotvení opatření umožňujících sladění osobního a rodinného života v Manuálu LZ představuje velmi slabý článek řetězce, jenž by měl ošetřovat či zavádět flexibilitu v organizaci práce. Uvedený dokument obsahuje část 3-1 nazvanou „Organizace práce“, jejímž cílem je zajistit plnění zákonných požadavků týkajících se pracovní doby, pružné organizace práce, přerušování kariéry, změny výkonu práce a dočasného přerušování práce. Klade si také za cíl pomoci zaměstnancům co nejlépe sladit pracovní a osobní povinnosti a závazky, zefektivnit a zkvalitnit způsob organizace práce, času, pracovního prostoru a pracovního zatížení. Přestože v cílech této části je jasně definován požadavek sladění pracovního a osobního života, konkrétní informace, jasná pravidla či přesně stanovené postupy v této oblasti zde chybí. Tato ani jiné části tohoto dokumentu vůbec neinformují zaměstnance či zaměstnankyně o možnostech flexibilních forem práce a naopak nepřilíživě se vzhledem k uvedenému cíli v dokumentu hovoří o zajištění pouze zákonných požadavků týkajících se pracovní doby.

Dále Manuál LZ obsahuje část 3-2 „Překážky v práci a dovolená“ s cílem „stanovit pravidla pro poskytování dovolené a pracovního volna dle platných právních předpisů České republiky a vnitřních potřeb společnosti“. V tomto textu, jenž zabírá méně než jednu stranu, je zmíněna mateřská a rodičovská dovolená, kterou je zaměstnavatel povinen poskytnout, mimo jiné je zde uvedeno: „Společnost je povinna zabezpečit, aby žádný zaměstnanec společnosti nebyl znevýhodněn, diskriminován nebo aby s ním nebylo zacházeno méně příznivě po dobu těhotenství, mateřské a rodičovské dovolené.“ Opět je tu



v obecné rovině zmíněno pouze to, co jsou organizace povinny nabídnout svým zaměstnancům v rámci platných právních předpisů České republiky. Nenalezneme zde žádné informace, které by např. usnadnily návrat zaměstnanců či zaměstnankyň z mateřské či rodičovské dovolené zpět do pracovního procesu, ani nabídku konkrétních možností či programů v dané organizaci při návratu rodičů s malými dětmi do práce.

Další částí Manuálu LZ je část 3-9 „Rovné zacházení a dodržování pravidel ve společnosti“ s cílem zajistit rovné zacházení se všemi zaměstnanci a zaměstnankyněmi ve všech aspektech jejich pracovního poměru u společnosti a zamezit jejich diskriminaci v souvislosti s jejich pracovním poměrem u společnosti. V této sekci manuálu není zmíněna žádná forma pracovní flexibility, přestože pracovní flexibilita je v rámci rovných příležitostí jedním z možných nástrojů pro nastolení a zajištění genderové rovnosti. To, že zde firma nenabízí žádné konkrétní možnosti, kterými zamezuje nerovnému zacházení se všemi zaměstnanci, vidím jako velký nedostatek vzhledem k tomu, že se silně angažuje na poli společenské odpovědnosti.

Například v oblasti společenské odpovědnosti firmy a zaměstnanců vůči „komunitě“ má organizace propracovaný program dobrovolnických aktivit pro své zaměstnance. Již v rámci vstupního školení pro nové zaměstnance jsou k dispozici informace o smyslu a cílech tohoto programu a možnostech zapojení se. Existuje interní směrnice, která informuje o konkrétních možnostech/projektech a formách dobrovolnické podpory (dobrovolnická práce, odborné know-how, finanční podpora atd.). Dále existuje interní směrnice o dobrovolnickém programu vytvořeném speciálně pro zaměstnance poboček. Nechybí informace, v jakém rozsahu firma zapojení zaměstnanců umožňuje (v rámci pracovní doby), jak mají postupovat v případě zájmu. Zároveň je prováděno reportování dobrovolnické činnosti zaměstnanců a je od nich získávána zpětná vazba k programu. Každoročně je volen dobrovolník roku a je věnován dostatečný prostor interní komunikaci tohoto společenského tématu v rámci firmy – interní časopisy, firemní intranet, facebook atd. Podobně by mohl být do firemního prostředí zaveden program nabízející flexibilní formy práce zaměstnancům organizace.

### **3.1.2. Vnitřní předpisy (směrnice)**

Existence tří směrnic nazvaných „Mateřská a rodičovská dovolená“, „Rovné příležitosti“ a „Pracovní doba a evidence docházky“ je dobrou praxí, která podporuje společensky odpovědné chování v oblasti vztahů zaměstnanců či zaměstnankyň a zaměstnavatele. Bohužel stejně jako u Manuálu LZ směrnice vyznívají příliš obecně a jedná se spíše o deklaraci stanovisek a cílů v daných oblastech, případně nabízejí informace a možnosti, které je zaměstnavatel povinen zajistit ze zákona.

Směrnice „Pracovní doba a evidence docházky“, která je závazná – stejně jako všechny ostatní směrnice – pro všechny zaměstnance, definuje týdenní pracovní dobu zaměstnanců, její rozvržení do pětidenního pracovního týdne, s výjimkou pracovníků zákaznického servisu, kteří pracují na směny. Směrnice ošetřuje u některých pozic přesné rozvržení stanovené týdenní pracovní doby včetně přestávek na jídlo a oddech. Dále směrnice definuje, opět pouze pro některé pracovní pozice, pružnou pracovní dobu a vymezuje pojmy: základní pracovní doba, volitelná pracovní doba a pružný pracovní týden. Zároveň zde nalezneme definici práce přesčas odpovídající definici zákoníku práce (do 150 hodin přesčasů v kalendářním roce zaměstnavatel není povinen tyto hodiny proplácet). Pokud přesčasová práce

u některého zaměstnance přesáhne 150 hodin v kalendářním roce, je mu poskytnuto náhradní volno. Proplácení práce přesčas nad limit 150 hodin musí schvalovat generální ředitel. Směrnice neinformuje, jaké jsou možnosti volitelné pracovní doby, pružného pracovního týdne či jiných flexibilních forem práce pro pozice, které nejsou definované v této směrnici. Mají stejné možnosti? Jak postupovat v případě zájmu o jiné než standardní nastavení pracovního úvazku?

Směrnice „Mateřská a rodičovská dovolená“ upravuje nároky a povinnosti zaměstnanců a zaměstnankyň stejně jako zákoník práce, na který se odkazuje. Směrnice obsahuje dva články, které jsou podle mého názoru pro zaměstnankyně ponižující a nevyznívají genderově příliš citlivě, zvláště pokud je jejich nadřízeným muž. Články 4.4 a 4.5 ukládají vedoucímu zaměstnanci povinnost informovat zaměstnankyni po návratu z MD či RD, která kojí a která pracuje v období do devátého měsíce po porodu, o možných pracovních rizicích. Zákoník práce toto neukládá, proto by bylo možné tento paragraf vypustit. Situace nevyznívá úplně genderově citlivě, pokud vedoucí muž informuje podřízenou ženu o rizicích souvisejících se stavem, který se váže výhradně k ženskému pohlaví, nehledě na to, že nadřízený/á nemá zdravotnické vzdělání potřebné pro podávání informací o rizicích vázaných na kombinaci práce a kojení.

Směrnice sice popisuje pravidla a kroky, které jednotlivé strany musí uskutečnit ve spojitosti s čerpáním MD či RD, pokud by však organizace měla zájem být k těhotným zaměstnankyním a zaměstnankyním na/po MD či RD vstřícnější a dát jim najevo, že o ně stojí a že si jich váží, bylo by třeba vytvořit management MD/RD, tedy věnovat se této speciální skupině rodičů malých dětí, pečovat o ně, dávat jim praktické rady, doporučení apod.

Cílem směrnice „Rovné příležitosti“ je rovné zacházení se všemi zaměstnanci a zaměstnankyněmi ve všech aspektech jejich pracovního poměru u organizace a zamezení jakékoliv formy diskriminace v souvislosti s jejich pracovním poměrem u společnosti. Je to jasný závazek firmy směrem k zaměstnancům a zaměstnankyním a také signál pro vlastní pracovníky a pracovnice, že firma problematiku rovnosti a antidiskriminace bere vážně.

Všechny tři analyzované vnitřní předpisy jsou příliš obecné, neobsahují žádné konkrétní informace, postupy či opatření, jež by případně napomáhaly zaměstnancům a zaměstnankyním při návratu z MD/RD při sladování osobního a pracovního života. Zaměstnavatel v nich sice deklaruje zájem sladování práce a osobního života svých zaměstnanců a rovné příležitosti pro všechny zaměstnance/kyně jako jedny z cílů organizace, ale konkrétní informace a prostředky pro dosažení záměru v dokumentu zaměstnanci či zaměstnankyně nenaleznou.

### **3.1.3. Audit rovných příležitostí**

Audit rovných příležitostí v Provident Financial s.r.o. byl realizován od října 2011 do ledna 2012 prostřednictvím o. p. s. Gender Studies. Šlo o obnovení certifikátu Audit Rovné příležitosti získaného firmou v roce 2009, jehož platnost vypršela v roce 2011. Audit se kromě analýzy několika klíčových oblastí a témat (férový nábor a propuštění, rozvoj a vzdělávání, odměňování, komunikace a zpětná vazba, řešení

stížností, společenská odpovědnost) zaměřil také na (nejen) genderovou diverzitu<sup>16</sup> a slad'ování osobního a pracovního života.

Audit pozitivně hodnotí zahrnutí zmiňovaných témat do interních dokumentů, případně do interní komunikace obecně, avšak principy a cíle deklarované v interních dokumentech nejsou podle auditu úspěšně uplatňovány v praxi. Tuto situaci je třeba řešit poskytnutím praktických nástrojů managementu firmy, tak aby se principy a cíle genderové diverzity a slad'ování osobního a pracovního života změnily ve skutečnost.

Auditorky, které v rámci auditu prováděly stejně jako já i analýzu dokumentů ošetřujících flexibilní formy práce, došly k závěrům podobným mému šetření – tedy k nedostatečnému institucionálnímu zajištění dané problematiky v interním prostředí firmy. Zároveň konstatovaly, že nebyla do praxe zavedena jejich opatření uložená v minulém auditorském šetření z roku 2009. Audit rovných příležitostí vidí oblast flexibilních forem práce a managementu MD/RD jako nedostatečně institucionálně zakotvenou a málo komunikovanou a diskutovanou mezi zaměstnanci a zaměstnankyněmi. Všechna doporučení uložená již v minulé auditorské zprávě jsou dle auditorek „platná do dnešního dne“ a doporučují jejich „osvěžení“ a implementaci v rámci firmy. Jednalo se o následující krátkodobá a dlouhodobá doporučení:

**Tabulka č. 7: Krátkodobá a dlouhodobá doporučení v oblasti diverzity a slad'ování osobního a pracovního života**

| Audit. oblast  | Krátkodobá doporučení   | Dlouhodobá doporučení   |
|--|---|---|
| <p><b>(Nejen)</b><br/><b>Genderová diverzita</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Podpořit zaměstnankyně/zaměstnance ve vzdělávání, např. je motivovat ke studiu VŠ, které jim umožní dostat se na vyšší pozice ve firmě. Při vybírání řídicího pracovníka/pracovnice na uvolněnou pozici věnovat pozornost zkušenostem z firmy.</li> <li>• Doporučujeme realizovat vždy interní výběrové řízení před otevřením veřejného.</li> <li>• Doporučujeme, aby zaměstnanci/zaměstnankyně HR oddělení navštěvovali různé akce (konference, kulaté stoly apod.) zaměřené na tuto oblast (často je organizuje neziskový sektor a účast je zdarma) a odebírali elektronický zpravodaj Rovné příležitosti do firem (také zdarma).</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Při vyhledávání nových zaměstnanců a zaměstnankyň klást důraz na rozmanitost týmů.</li> <li>• U pozic, u kterých není možný příliš velký rozvoj či vertikální kariéra, se zaměřit na vzdělávání a individuální rozvoj zaměstnanců a zaměstnankyň. Napomůže to i většímu zájmu o tyto pozice.</li> <li>• Věnovat se možnosti postupu zaměstnanců a zaměstnankyň napříč firmou.</li> </ul> |

<sup>16</sup> Diverzita neboli rozmanitost je koncept, jehož cílem je vytvořit ve společnosti (jak v podnikatelské, tak nepodnikatelské sféře) takové podmínky, které umožní všem lidem bez ohledu na jejich odlišnosti plně rozvinout jejich osobní potenciál. V mnoha firmách je již zavedenou součástí rozvoje lidských zdrojů. Zaměstnavatelé vědí, že produktivitu a efektivnost nelze zakládat na týmech složených pouze ze zaměstnaných, kteří jsou stejně staří, stejného pohlaví a vyrůstali ve stejných sociálních podmínkách. Právě rozmanitost zaměstnaneckých týmů je totiž základem pro rozmanitost nápadů a možnou konkurenceschopnost na trhu. Diverzita – byť v ČR poslední dobou často skloňovaná – je u nás pořád novinkou. V některých firmách v zahraničí má ale již dlouhou tradici ([www.feminismus.cz](http://www.feminismus.cz)).

|   |  |  |
|---|--|--|
| <p><b>Slad'ování osobního a pracovního života</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Při posuzování zařazení do flexibilních pracovních uspořádání brát v úvahu především povahu práce a vliv na výkon práce, posouzení důvodu by mělo být spíše doplňkovým údajem.</li> <li>• Při posuzování stresu a možností pro slad'ování rodinného a pracovního života se ukázalo, že zvýšenou míru stresu a zároveň malé množství možností pro slad'ování zažívají pracovníci a pracovnice účetních a finančních oddělení. V této souvislosti je vhodné zvážit např. možnosti specifického benefitu určeného pro tuto cílovou skupinu, a to práci z domova.</li> <li>• Rozvinout směrnici vztahující se k mateřské a rodičovské dovolené o tyto prvky: <ul style="list-style-type: none"> <li>- závazné postupy při komunikaci s osobami na mateřské a rodičovské dovolené ze strany zaměstnavatele,</li> <li>- závazné postupy platné pro začleňování osob navracejících se z MD/RD, např. formou vypracování základních kroků, kterými by se měli řídit zaměstnanci a zaměstnankyně i odpovědní manažeři a manažerky,</li> <li>- tyto postupy by měly být dále komunikovány mezi všechny zaměstnance a manažery ve firmě, aby byly respektovány a přijaty jako součást firemní kultury.</li> </ul> </li> <li>• Před odchodem zaměstnankyň/zaměstnanců na rodičovskou dovolenou informovat tyto osoby o jejich právech a povinnostech, např. formou tištěného materiálu s právy a povinnostmi.</li> <li>• Na začátku MD/RD se zeptat zaměstnankyň/zaměstnanců, zda mají zájem být v průběhu MD/RD oslovováni s nabídkami nárazové práce, a v případě zájmu tyto zaměstnankyně (příp. zaměstnance) kontaktovat a usilovat o jejich využití při sezonních pracích nebo v situacích zvýšeného pracovního nasazení.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vedle zkrácených pracovních úvazků je možné využívat stlačený pracovní týden.</li> <li>• Zaměřit se na komunikaci principů práce z domova a specifik jejího řízení, což může přispět k vytvoření otevřenějšího prostředí vůči tomuto typu flexibilního pracovního prostředí jako doplňkového typu práce.</li> <li>• Po návratu zaměstnanců a zaměstnankyň z MD/RD jim nabídnout možnost zkráceného úvazku či jiné formy flexibilní práce, pokud to umožňuje firemní situace. Pokud povaha původně zastávané pozice neumožňuje flexibilní pracovní úvazek, zvážit umístění navracející se osoby na jinou pozici – i v případě jiného odborného zařazení. Nové požadavky je možné naplnit dalším odborným vzděláním.</li> </ul> |
|---|--|--|

Zdroj: Audit Rovné příležitosti – prezentace závěrečné zprávy, Gender Studies, o. p. s., 5. 10. 2009 Provident Financial s.r.o.

### 3.1.4. Shrnutí analýzy dokumentů

Analýza těchto dokumentů poskytla informace o podobě institucionálního zajištění politiky flexibilních pracovních úvazků ve společnosti Provident Financial s.r.o. Ukázalo se, že je tato problematika ošetřena jen na úrovni personálního oddělení společnosti, avšak velmi nedostatečně, což zčásti vysvětluje i výstupy z rozhovorů, kdy respondentky zmiňovaly neexistenci informací o možnosti práce na zkrácený úvazek v interních dokumentech společnosti. Respondentky možnost flexibilních forem práce řešily neformální cestou se svými nadřízenými a zkrácený úvazek získaly ve většině případů díky jejich empatii a lidskému přístupu.

Ani jeden z uvedených dokumentů nevyznívá nadmíru vstřícně pro zavádění větší pracovní flexibility do organizace práce a uvedená firma se v těchto dokumentech jeví jako ne příliš nakloněná flexibilitě pracovní doby a místa, a to ani u pozic, kde by jak občasná práce z domova, tak flexibilní pracovní doba z praktického hlediska možná byla. To potvrzuje, že zaměstnavatel nemá k dispozici standardní institucionalizované řešení otázky sladování práce a rodiny ve smyslu vstřícnosti k pracujícím zaměstnancům s pečovatelskými či jinými mimopracovními závazky (např. studiem), což zároveň svědčí o celkovém postoji firmy k problematice flexibility práce, potažmo k problematice rovných příležitostí žen a mužů.

Zajištění rovnosti žen a mužů nejen prostřednictvím flexibilních forem práce podle všeho nepatří mezi priority této firmy. V porovnání s jinými firmami působícími na českém trhu vyznívá Provident Financial s.r.o., co se firemní podpory sladování pracovního a osobního života týká, velmi konzervativně.

## **3.2. Sběr dat**

### **3.2.1. Výběr vzorku a prostředí výzkumu**

Kvalitativní výzkum byl realizován v rámci mezinárodní obchodní organizace. Společnost International Personal Finance vznikla v roce 2007 rozdělením britské finanční skupiny Provident Financial plc na část Provident Financial plc podnikající ve Velké Británii a na skupinu International Personal Finance, která zastřešuje tzv. mezinárodní divizi sdružující všechny pobočky ve střední a východní Evropě a v Mexiku. V České republice společnost International Personal Finance podniká pod názvem Provident Financial, pod nímž zahájila svou obchodní činnost již před patnácti lety, v roce 1997. International Personal Finance je předním poskytovatelem jednoduchých a transparentních finančních produktů a služeb. Jedná se o organizaci s indexem FTSE 250, s více než 5 000 zaměstnanci a 28 400 obchodními zástupci. V České republice má organizace přes 600 zaměstnanců, centrálu společnosti v Praze, celkem 25 poboček po celé ČR, více než 3 500 obchodních zástupců a 260 000 zákazníků. Tuto organizaci jsem si zvolila, protože mi umožnila přístup k datům a zaměstnancům relevantním pro můj výzkumný projekt.

Pro kvalitativní analýzu jsem si vybrala sedm zaměstnankyň zmiňované organizace ze zaměstnanecké databáze personálního oddělení. Kritéria pro výběr respondentů či respondentek byla dvě: 1. aby byli zaměstnanci či zaměstnankyněmi zmiňované organizace; 2. aby se jednalo o osoby, které využívaly některou z forem flexibilní práce. S nimi jsem provedla kvalitativní dotazování. Z celkového počtu 629 aktivních zaměstnanců, tedy bez zaměstnanců a zaměstnankyň na mateřské (MD) či rodičovské dovolené (RD), využívalo jen sedm zaměstnankyň nějakou formu flexibilní práce. Ve všech případech se jednalo o ženy působící v pražské centrále společnosti. Počet zaměstnankyň na MD či RD je 82, v době realizace výzkumu nebyl na MD či RD žádný zaměstnanec (muž). Tři zaměstnankyně na RD zároveň využívaly i flexibilní formu práce, a jsou tedy součástí zkoumaného vzorku.

Jednalo se o krátkodobý jednorázový výzkum realizovaný od září do října 2012.

**Tabulka č. 8: Flexibilní formy práce, MD a RD v Provident Financial s.r.o.**

| Pohlaví       | Celkový počet zaměstnanců | Průměrný věk zaměstnanců | Zaměstnanci na MD a RD | Zaměstnanci s dětmi mladšími 26 let | Zaměstnanci se zkráceným úvazkem | Zaměstnanci se zkráceným úvazkem v % |
|---------------|---------------------------|--------------------------|------------------------|-------------------------------------|----------------------------------|--------------------------------------|
| <b>Ženy</b>   | 355                       | 34,1                     | 81                     | -                                   | 7                                | 1,97                                 |
| <b>Muži</b>   | 274                       | 38,7                     | 1                      | -                                   | 0                                | 0                                    |
| <b>Celkem</b> | <b>629</b>                | <b>36,4</b>              | <b>82</b>              | <b>473</b>                          | <b>7</b>                         | <b>1,1</b>                           |

Zdroj: Zaměstnanecká databáze personálního odd. Provident Financial s.r.o., září 2012.

### 3.2.2. Provádění rozhovorů

Před začátkem rozhovoru byl respondentkám rámcově vysvětlen předmět výzkumu, vyložena pojem flexibilní formy práce a zdůvodněna volba výzkumného tématu, tak aby byly schopny dané téma snadněji uchopit.<sup>17</sup> Kromě předpokládané minimální délky rozhovoru byly respondentky v úvodu seznámeny také s tím, že rozhovory budou anonymizovány a že je možné rozhovor kdykoliv přerušit nebo změnit diskutované téma, pokud by situace respondentce nevyhovovala. Od respondentek výzkumu jsem si vyžádala písemný, tzv. informovaný, souhlas s jejich dobrovolnou účastí ve výzkumu. I když byla stanovena hlavní osnova rozhovoru (příloha č. 1), samotné otázky během něho byly formulovány volně podle toho, jak rozhovor plynul. Smyslem tohoto postupu bylo navození situace bližší běžnému rozhovoru mezi „kamarádkami“, aby zaměstnankyně vypovídaly pokud možno uvolněně, beze strachu ze zneužití poskytnutých informací. Participantkám výzkumu byla zaručena jistá míra anonymity<sup>18</sup>, a tak všechna uváděná jména jsou náhodně zvolenými „pseudonymy“, nikoliv pravými jmény dotázaných osob. Ostatní údaje jsou však údaji poskytnutými v rozhovoru (tedy sdělenými „fakty“, nikoliv fabulacemi).

S každou z respondentek byl proveden jeden rozhovor, celkem tedy sedm rozhovorů. Rozhovory byly se souhlasem respondentek nahrávány na diktafon a později přepsány. Délka rozhovorů byla různá, pohybovala se od třiceti minut až po hodinu a půl. Vzhledem k zaměření výzkumu probíhaly rozhovory v pracovním prostředí respondentek, tedy buď přímo v jejich kancelářích, nebo v zasedacích místnostech.

Struktura rozhovoru zahrnovala šest hlavních otázek a pro každou bylo k dispozici několik rozvíjejících podotázek. Tematické okruhy zahrnovaly: 1. Formy flexibilních pracovních úvazků; 2. Kdo formy flexibilních pracovních úvazků využívá; 3. Okolnosti a důvody pro využívání flexibilních forem práce; 4. Jak získat flexibilní pracovní úvazek; 5. Pracovní výkon v rámci flexibilních forem práce; 6. Další aspekty pracovní flexibility.

<sup>17</sup> Zde jsem kladla důraz na to, abych respondentkám vysvětlila, že mě zajímá jejich individuální zkušenost, protože při úvodních rozhovorech bylo zjištěno, že respondentky předpokládají, že pro sociologický výzkum jsou zajímavé zkušenosti, jež je možné zobecnit na širší okruh lidí.

<sup>18</sup> Úplnou anonymitu samozřejmě při tak malém a specifickém vzorku zajistit nelze. Nicméně podnikla jsem všechny kroky, abych ji zvýšila.

Transkripce byla vzhledem k délce a tematické šíři některých rozhovorů provedena jako selektivní přepis, přičemž kritéria pro selekci toho, co lze vypustit, byla určena předem (Hendl, 2008: 210). Při přepisu byly vypuštěny delší pasáže nebo dlouhé historky, jež neměly vztah k předmětu výzkumu (např. když respondentka začala srovnávat dnešní výchovu dětí s výchovou své generace). V průběhu rozhovoru jsem se snažila vést respondentky pomocí otázek tak, aby se držely předmětu výzkumu, ale zároveň jsem se snažila neuzavřít žádné potenciálně zajímavé téma.

Během analýzy rozhovorů v rámci procesu kódování jsem kombinovala dvě základní metody při tvorbě kategoriálního systému, jenž slouží k provádění redukce dat: 1) vytvoření kategorií na základě kladených otázek dříve, než je započata práce se získaným materiálem a 2) obohacování teoretického systému kategorií v průběhu práce s daty o nové kategorie (Hendl, 2008: 211). To, že jsem rozhovory a jejich přepisy prováděla sama, bylo podle mého názoru pro výzkum přínosné, protože jsem si pamatovala reakce ostatních respondentek, což mi usnadňovalo práci při analýze rozhovorů. Navíc jsem mohla mezi jednotlivými rozhovory měnit nebo doplňovat otázky a lépe jsem zvládala interakci s respondentkami.

Poznatky, které vzešly z analýzy rozhovorů, jsou doloženy citacemi. Čtenářům je tak umožněno ověřit si mé závěry a případně si vytvořit vlastní výklad výpovědí respondentek. Výpovědi jsou odlišeny kurzívou pro lepší přehlednost. Vypuštěné pasáže jsou v přepisu rozhovorů naznačeny třemi tečkami, protože nebyly shledány pro daný příklad jako relevantní. Z důvodu zachování anonymity respondentek jsem u citací změnila jejich jména.

Celkem bylo analyzováno sedm rozhovorů se zaměstnankyněmi Provident Financial s.r.o. žijícími v Praze a okolí. V době konání rozhovoru pracovaly na zkrácený pracovní úvazek, šest z nich na pozicích středního výkonného managementu nebo vyššího řídicího managementu, jedna na pozici asistentky. Šest respondentek pracovalo u svého zaměstnavatele déle než 7 let, nejdelší doba působení u organizace byla u jedné z respondentek 12 let. Jedna respondentka pracovala u svého zaměstnavatele 2 roky. Tři zaměstnankyně byly souběžně s prací také na rodičovské dovolené, jedna zaměstnankyně zároveň s prací studovala. Většina (šest zaměstnankyň) byla ve věku od 30 do 40 let, jedné zaměstnankyni bylo méně než 30 let. Čtyři respondentky byly vdané a měly jedno nebo dvě malé děti. Jedna respondentka byla svobodná, žila ve společné domácnosti s partnerem a měla jedno dítě. Jedna respondentka žila ve společné domácnosti s přítelem, byla svobodná a bezdětná. Další respondentka byla vdaná a bezdětná.

V rámci empirické části bakalářské práce bohužel nebylo možné analyzovat rozhovor s mužem, který by využíval některou z forem flexibilního pracovního úvazku, jelikož v době provádění výzkumu žádný takový muž u zkoumané organizace nepracoval.

### **3.3. Analýza rozhovorů**

#### **3.3.1. Formy a nastavení flexibilních pracovních úvazků**

V tomto tematickém okruhu jsem při rozhovorech s respondentkami zjišťovala konkrétní formy flexibilních úvazků, které vykonávají, nastavení pracovní doby, objemu a náplně práce. Šlo mi o poznání fungování konkrétních forem práce v praxi a o přesný průběh flexibilního úvazku.

Všechny respondentky v rámci zkoumaného vzorku využívají stejnou formu flexibilních pracovních úvazků, a to *práci na částečný (zkrácený) úvazek*, kdy mají v rámci pracovní smlouvy *na dobu neurčitou* (v jednom případě na dobu určitou) upravenou délku pracovní doby, tedy přesně specifikovaný počet hodin, které musí týdně odpracovat, přičemž standardní pracovní doba zaměstnanců organizace je 40 hodin týdně. V některých případech mají přesně stanoveno, které dny v týdnu musejí uvedený počet hodin odpracovat. Místo výkonu práce mají všechny respondentky v centrále společnosti v Praze 4 nebo v jedné z pražských poboček také v Praze 4. Jedna z respondentek může jeden den v rámci svého zkráceného úvazku pracovat z domova (tzv. home office):

*„[...] Já mám poloviční úvazek, v podstatě, s tím, že nedělám každý den, dělám pondělí, úterý celé dny plus polovinu středy. A domluvily jsme se tak (s nadřízenou), že prostě když bude potřeba, tak si můžu i dny přehodit, není to dané tak striktně, že musím právě tyhle dny být v práci. Takže tak, jak potřebuji, podle té práce, kterou musím udělat. [...] Mám i jeden den home office, jeden den pracuji z domova a jeden a půl dne jsem v práci. Když ale potřebuji někdy zůstat doma dva dny na home office, když třeba musím zařizovat něco ohledně dítěte, tak další týden pak přijdu na dva dny do práce. Snažím se, abych to měla vyrovnaný. Ten úvazek je 50%, tedy 19 hodin týdně, a to mám ve smlouvě. [...]” Nora*

Rozsah hodin odpracovaných týdně se v rámci pracovních úvazků pohybuje od 19 do 32 hodin, tedy od 2,5 dne do 4 dnů.<sup>19</sup> V praxi to znamená, že zaměstnankyně musí svoji pracovní náplň a své pracovní povinnosti (vymezené pracovní smlouvou, tzv. popisem práce) zvládnout v rámci smluvně zakotveného zkráceného pracovního úvazku. Rozvržení hodin do pracovního týdne je buď přesně specifikováno v pracovní smlouvě či dodatku k ní, nebo je pouze stanoven celkový objem hodin pracovního úvazku, které je nutno odpracovat za týden:

*„[...] Já to mám tak, že mám čtyři dny v týdnu pracovní a jeden den zůstávám doma, ale nemám pevně nastavený den, kdy musím zůstat doma, třeba v pátek nebo v pondělí, tudíž je to opravdu podle toho pracovního programu, jak je potřeba. Snažím se to dělat tak, že v Outlooku mám nastavený kalendář, ke kterému mají přístup všichni kolegové i nadřízená, a dopředu si označím dny, kdy jsem doma, a nikdo mi tam nemůže nic naplánovat. A smluvně [...] tam je zakotven objem odpracovaných hodin týdně, tedy těch 30 hodin. [...]” Laura*

*„Co se týká dnů, kdy pracuji z domova, když je nějaké důležité setkání naplánované na termín, kdy mám být zrovna doma, jsem flexibilní a můžu být v práci a pak jiný den pracovat z domova, to není pro mě problém. A stejně tak když mi do dne, kdy mám být v práci, přijde nějaká neplánovaná aktivita s dítětem, tak po domluvě s nadřízenou si mohu operativně přesunout náhradu toho zameškaného dne, jak to vyhovuje mně. [...]” Nora*

---

<sup>19</sup> Standardní pracovní doba na plný pracovní úvazek trvá v dané organizaci od 9 do 17 hodin a je stanovena na 40 hodin týdně (včetně 30minutové přestávky na oběd).



Na tomto místě bych také ráda podotkla, že nejenom v této části rozhovoru, ale i na jiných místech používaly matky výraz „mateřská“ namísto „rodičovská“ dovolená. Automatické používání výrazu „mateřská“ tak odkazuje nejen na jazykovou zažitost, ale i na zažité praktické využívání. „Být doma s dítětem“ nebo „zajišťovat péči o dítě jako takovou“ je matkami v rozhovorech konstruováno jako něco pro matku naprosto „normálního“, co je běžně zažívanou, zažitou a akceptovanou realitou. Kdyby tomu tak nebylo, nepochybně by se tato reflexe promítla nejen do užitého výrazu, ale i do obsahů sdělení, z nichž by bylo zřejmé zpochybnění daného stavu, což se však nestávalo. Výraz rodičovská dovolená jsem používala pouze já jako realizátorka rozhovorů, a to i poté, co jsem respondentky na skutečnost nesprávného používání výrazu mateřská upozornila.

### **3.3.2. Kdo využívá zkrácené pracovní úvazky a jaké jsou pracovní podmínky**

V dalším tematickém okruhu jsem se v rozhovorech respondentek dotazovala na základní údaje vztahující se k jejich osobě a na pracovní podmínky v rámci jejich pozice. Tedy na rodinný stav, počet dětí a jejich věk. Zjišťovala jsem informace o jejich pracovní pozici, pracovním zařazení, pracovním vytížení a manažerských zodpovědnostech.

Jakkoliv se biografie lidí oproti minulosti diverzifikují, pokud dojde v heterosexuální rodině k narození dítěte, životní směřování mužů a žen, resp. otců a matek, nabírá v naprosté většině případů velice „standardní“ směr. Muži se orientují (ještě více) na práci, zatímco ženy se soustřeďují na dítě a prostředí domova (Maříková 2008: 47). Tento způsob řešení, kdy je potřeba zabezpečit rodinu, ale zároveň pečovat i o malé dítě, je očekávaným řešením, které společnost akceptuje, a to nejen u nás, ale i v zahraničí.

Avšak analýza rozhovorů v rámci případové studie ukazuje i další možnosti využívání flexibilních úvazků, přestože nejčastěji tuto formu placené práce využívají právě matky s malými dětmi. Čtyři respondentky, které jsou matkami, využily vhodného souběhu okolností, a přestože byly na rodičovské dovolené a pobíraly rodičovský příspěvek, vrátily se do práce ještě před koncem rodičovské a v jednom případě mateřské dovolené:

*„[...] Já jsem vdaná a mám dvě děti, dceři je 3,5 a synovi 1,5 roku, do práce jsem se vracela těsně po skončení mateřské dovolené, šla jsem do práce v 7 měsících věku mladšího syna. [...] zkrácený úvazek byl mojí podmínkou pro návrat. [...]“ Radka*

Jedna respondentka začala zkrácený úvazek využívat po skončení rodičovské dovolené. Stejně tak zkrácený úvazek využily i bezdětné a svobodné ženy:

*„[...] Všechno je to kvůli té mojí škole, studuju magisterský program na právnické fakultě. Školu mám na dva dny v týdnu, mám prezenční studium, mám domluvený individuální plán, takže jen 50 % ve škole. Takže jsem tady (v práci) třeba jeden týden 5 hodin denně od 9 do 14 hodin a pak je týden, kdy jdu v pondělí a v úterý do školy a středa, čtvrtek, pátek jsem v práci od 9 do 17 hodin. [...]“ Irena*

Co se týká pracovních podmínek, všechny respondentky se shodly, že technické vybavení v podobě mobilního telefonu, notebooku, možnost připojení k internetu a e-mailu odkudkoliv a v některých případech osobní automobil jsou nezbytnými podmínkami pracovní flexibility a úspěšného vykonávání zkráceného úvazku:

*„[...] Pracuji jako projektová manažerka. Podmínky k práci v rámci mé pozice, toho zkráceného úvazku, mi umožňují plnit ty zadané úkoly včas a správně. Mám k dispozici notebook a telefon, nevidím v tom problém, z domova můžu pracovat online nebo se můžu účastnit telekonferencí. [...]” Nora*

Pracovní podmínky upravuje kromě pracovní smlouvy i tzv. popis práce, který je přílohou pracovní smlouvy. Jedná se o specifikaci práce, kterou má zaměstnankyně na zkrácený úvazek vykonávat, včetně jejího objemu a odpovědností zaměstnankyně. Většina respondentek měla „popis práce“ nadefinovaný nově v souvislosti se vznikem nového pracovního úvazku. V některých případech však objem práce nebyl stanoven adekvátně nové flexibilní formě práce, jak bylo zjištěno v průběhu výkonu práce na nový pracovní úvazek, přestože byl vůči původnímu plnému úvazku upraven:

*„[...] Od ledna 2012 mám zkrácený úvazek na pozici v administrativě. Na této pozici jsem od roku 2007, ale předtím to byl plný úvazek. Pracuji čtyři dny v týdnu, za ty čtyři dny v podstatě udělám plný úvazek, víš, jak to je. [...] Ten jeden den, kdy jsem doma, je obvykle pondělí, ale odvíjí se to od pracovního vytížení. Po dohodě s nadřízenou a kolegyněmi to mohu měnit. Abych zvládla tu práci na zkrácený úvazek udělat za čtyři dny, tak mám sice jiné rozdělení poboček, mám jich méně než předtím, ale na počet podřízených a zákazníků je to stejně, jako když jsem měla plný úvazek. Takže dělám víceméně plný úvazek za 80 % platu. [...] Tím, že pode mě spadají pobočky, které jsou vzdálené i tři hodiny od Prahy, tak pro mě není možné dodržovat pracovní dobu od 9 do 17 hod. Někdy vyjždím na nejvzdálenější pobočku v 6 hodin ráno a pak se vracím pozdě až po té 17. hodině. Ale já jsem o tuhle pozici hodně usilovala a nechci ji ztratit. Takže to zvládám a jsem spokojená. Mám služební auto i pro soukromé účely, mobilní telefon a notebook, takže jsem kdykoliv online, jsem mobilní, a proto i ten jeden den, kdy jsem doma, můžu řešit pracovní věci.” Radka*

Tato citace dokazuje jedno z negativ částečných úvazků, a to že se v jejich rámci někdy dělá více, než je stanoveno v pracovní smlouvě. Zajímavé je však také přejímání odpovědnosti zaměstnankyněmi za tuto věc, ačkoliv se ve skutečnosti jedná o odpovědnost zaměstnavatele, který tím ať již vědomě, či nevědomě porušuje zákon.

V rámci realizované případové studie tedy zkrácený úvazek využívají jednak matky s malými dětmi vracející se z mateřské či rodičovské dovolené, které působí v nižším, středním výkonném nebo vyšším řídicím managementu a jsou mladší 40 let. Jedna z respondentek je studentka mladší 30 let, která využívá zkráceného úvazku z důvodu skloubení práce, studia a soukromého života. Pracuje v nižším

managementu. Další z respondentek, která pracuje ve středním výkonném managementu, je bezdětná, vdaná, starší 30 let a využívá zkráceného úvazku z důvodů skloubení práce a péče o partnera a domácnost. Důvodům pro volbu flexibilního pracovního úvazku respondentkami se budu podrobně věnovat v další kapitole. Zde bych opakovaně ráda zmínila, že všechny respondentky byly vysokoškolsky vzdělané a ovládaly anglický jazyk, který používají v každodenní komunikaci s anglicky hovořícími kolegy a kolegyněmi v managementu organizace nebo při komunikaci s centrálou společností ve Velké Británii. To zde zmiňuji zejména kvůli provázanosti s jednou z teorií vysvětlujících pracovní flexibilitu, a to s teorií lidského kapitálu. Zde se potvrzuje, že skupiny nejlépe a nejvíce vybavené lidským kapitálem (v podobě vzdělání, znalosti jazyka, práce s PC, rodinného zázemí atd.) patří k nejsilnějším skupinám na trhu práce a jsou pouze v nízké míře vystaveny nejistotám zaměstnání a příjmu. K dobré „vybavenosti“ respondentek lidským kapitálem přispívá i další vzdělávání v rámci firmy, externí kurzy a školení či studijní program MBA pro seniorské pozice. Vzhledem k délce působení respondentek u organizace (7–12 let, s výjimkou jedné respondentky, která je u firmy 2 roky) se potvrzuje i fakt, že zaměstnanci a zaměstnankyně s vyšší úrovní lidského a sociálního kapitálu mají stabilnější zaměstnání.

K nastavení pracovních podmínek pro výkon zkráceného úvazku se respondentky vyjadřují pochvalně. Zaměstnankyně působící ve středním a vyšším managementu k vítují pracovní pomůcky, které napomáhají jejich pracovní flexibilitě, jako je mobilní telefon, notebook a možnost online připojení kdekoliv. Zároveň některé z nich oceňují pracovní nástroj usnadňující jejich mobilitu – služební automobil, který je možný využívat i pro soukromé účely.

Co se týká organizace a náplně práce, ve dvou případech nebyly nová pracovní náplň a pracovní úkoly adekvátně přizpůsobeny zkrácenému úvazku. To znamená, že v některých případech musí respondentky zvládat víceméně stejný objem práce, jako tomu bylo při plném úvazku, avšak za nižší finanční ohodnocení. Respondentky tuto skutečnost v rámci rozhovoru zmínily, cítí sice určité znevýhodnění či diskriminaci, ale neplánují tuto skutečnost prozatím nijak řešit. Pozice, kterou zastávají, je pro ně natolik významná, že ji nechtějí ztratit, takže jsou ochotné tolerovat nerovné nastavení objemu práce vůči finančnímu ohodnocení.

Na otázku, zda v těchto případech vnímají zkrácený úvazek jako nástroj negativní flexibility, odpovídají téměř všechny respondentky „ne, v žádném případě“, a to i přesto, že jsem je v tomto tematickém okruhu seznámila s konceptem negativní flexibility. Pracovní podmínky v rámci své pozice vidí i přes uvedený fakt jako velmi výhodné (i ve srovnání se situací na pracovním trhu) a nechtěly by stávající situaci měnit. Pouze jedna respondentka měla ve smlouvě ošetřenou situaci, kdy by objem práce začal převyšovat objem práce stanovený pracovní smlouvou. Měla smluvně zakotvené hodiny odpracované přesčas, tzv. přesčasy, které se jí proplácely. V případě, že k této situaci došlo, s tím však musel předem souhlasit jak zaměstnavatel, tak i zaměstnankyně. Toto nastavení se ale objevilo pouze u jedné z respondentek, a to díky její vlastní iniciativě. Takto by to však mělo probíhat standardně ve všech případech, aby zaměstnankyně nepřispívaly k porušování zákona a k vlastnímu vykořisťování. Respondentky, které tolerují neplacené přesčasové hodiny, odkazují na vnitřní předpis „Pracovní doba a evidence docházky“, dle kterého je poněkud obtížné dostat přesčasové hodiny proplacené. Shodně uváděly, že se nejedná

o velké množství přesčasových hodin, přitom však nebyly schopné specifikovat, o jaký počet se jedná, a proto neplánují otázku přesčasových hodin se svými nadřízenými řešit:

*„[...] Těch přesčasových hodin není až tak moc, aby mi stálo za to nějak to řešit a dohadovat se s mojí nadřízenou. [...]” Radka*

*„[...] Objem práce byl upraven tomu novému úvazku, byla mi ubrána práce. Někdy se práce nestihne během zkrácené pracovní doby, ale v rámci pracovní smlouvy mám stanovené přesčasy, které se mi proplácí. [...] Nechci dojít k tomu, abych pracovala 40 hodin týdně s třídním úvazkem. Hlídám si to.” Marie*

I další respondentky si od počátku výkonu zkráceného pracovního úvazku hlídaly a průběžně pečlivě hlídají, aby nastavení objemu práce odpovídalo smluvně upravenému zkrácenému úvazku, a tedy i smluvně stanovenému finančnímu ohodnocení:

*„[...] Byly to vždy nově vytvořené pozice, právě na zkrácený úvazek, na které jsem nastupovala, tak jsem si ten objem práce ve spolupráci s mým šéfem nově definovala ve vztahu k nastavenému pracovnímu času. Vždycky jsem si hlídala, abych to zvládala a aby to bylo zvládnutelné. Nechci tu zůstat déle a hlídám si to. Necítím přetlak, že bych večer z domova musela dodělat, co jsem v práci nestihla. Kdyby se to změnilo, tak bych se bránila. [...]” Ivana*

Všechny respondentky jsou si vědomy, že nestandardní formy práce s sebou nesou jistá nebezpečí a znevýhodnění, mezi něž patří i nižší pracovní zisky. Ačkoliv jsou tyto formy zaměstnání teoreticky považovány za vhodné z hlediska harmonizace rodinného a pracovního života zaměstnanců a využívají je především ženy, přináší i reálně zjišťované nevýhody. Pokud není adekvátně upraven požadavek na pracovní výkon v rámci práce na částečný úvazek, dochází k narůstání neplacené přesčasové práce, což je však obtížné zaměstnavateli prokázat, protože ne všechny zaměstnankyně, z vlastní vůle, tyto přesčasy evidují. Když k těmto případům dojde, řeší je respondentky různě. Buď toto znevýhodnění tolerují, nesnaží se ve spolupráci se zaměstnavatelem tuto situaci řešit – mnohdy o ní zaměstnavatel možná ani neví, protože respondentky ho o této situaci neinformují z obavy o ztrátu své pozice, kterou si dlouhodobě a úspěšně budovaly v rámci svého kariérního vývoje a která je pro ně atraktivní ať již z finančního hlediska, či možnosti seberealizace a kariérního růstu. Nebo se snaží těmto situacím předcházet, tedy pečlivě hlídají nastavený objem práce. Se zaměstnavatelem většinou spolupracovaly již při nastavení objemu práce v pracovní smlouvě, tak aby byly schopné práci vykonávat ve smluvně stanovené pracovní době. Pokud není z objektivních příčin možné zvládat nastavený objem práce, řeší to se zaměstnavatelem a požadují okamžitou změnu. Další možností, jak se vypořádat s tímto znevýhodněním, je proplacení přesčasových hodin nad rámec stanovené mzdy, pokud je to však uvedeno v pracovní smlouvě a pokud s tím souhlasí jak zaměstnanec, tak i zaměstnavatel.

V souvislosti se zjištěními, kdo a za jakých podmínek využívá zkrácených úvazků v rámci této případové studie, bych ráda konfrontovala tuto část analýzy s teorií segmentace trhu práce, kterou představuji v teoretické části práce. Tato teorie se snaží vysvětlit přetrvávání nízkých mezd v sekundárním sektoru, horší ochranu pracovních míst a vyšší obrat pracovníků v protikladu s vyjednávací silou pracovníků a náklady na obrat pracovní síly v primárním sektoru. V posledním desetiletí v důsledku změn v managementu na podnikové a makroekonomické úrovni spojených se strategií flexibilizace trhů práce se spíše ptáme, zda dichotomie mezi standardními a nestandardními formami zaměstnávání odpovídá rozdělení na primární a sekundární trhy práce (Sirovátka, 2009). Obecně je ovšem v současné době přijímán koncept segmentace trhu práce s tím, že rozdílné fungování jeho segmentů tlačí „marginální“ či „periferní“ pracovní sílu do nejistých a „špatných“ pozic na trhu práce (Sirovátka, 2009: 5). Nejistá místa představují pozice, které charakterizuje nedostatek stability, nemožnost plánování kariéry pracovníků na těchto místech, nízké mzdové ohodnocení a nedostatek pracovního uspokojení. Neznamena to tedy, že trh je jasně a definitivně rozdělen na dva navzájem nepropustné segmenty (primární a sekundární či interní a externí), jak to definuje klasická segmentační teorie. Spíše to pro nás znamená, že ve vztahu k narůstajícím nejistotám na trhu práce hrají stále větší roli nejrůznější sociální a ekonomické faktory. Vzhledem k výsledkům šetření a k analýze rozhovorů s respondentkami můžeme tvrdit, že zaměstnankyně působí na primárním trhu práce a jejich zaměstnání je stabilní. Přestože ty, které se staly matkami, musely omezit své aktivity, co se týká dalšího kariérního rozvoje, i v jejich případě můžeme z dlouhodobé perspektivy hovořit o možnosti plánování kariéry i dostatečném pracovním uspokojení a možnosti seberealizace. Přestože jsem nezjišťovala konkrétní výši mzdy, respondentky uváděly, že jsou se svým mzdovým ohodnocením spokojené a v rámci konkurenčního prostředí ho vidí jako nadstandardní, což je jednou z dalších charakteristik stabilních míst na primárním trhu. Teorie segmentace trhu se v tomto případě potvrzuje.

### **3.3.3. Okolnosti a důvody pro využívání flexibilních forem práce**

Ve třetím tematickém okruhu rozhovorů jsem se snažila poznat a hlouběji prozkoumat okolnosti a důvody, které vedly respondentky k využití flexibilního pracovního úvazku, jaké spatřují ve svém rozhodnutí výhody či nevýhody, a to nejen pro ně samotné, ale i pro rodinu, partnery a děti, zaměstnavatele či kolegy v práci apod. Zjišťovala jsem, zda flexibilní úvazek naplňuje jejich očekávání při sladování osobního a pracovního života, jestli mají možnost kariérního růstu, zaměstnaneckých výhod, případně zda cítí nějaká omezení či diskriminaci.

Obecně pozitivní neboli „dobrá“ flexibilita přináší, jak již bylo řečeno, mimo jiné možnost úpravy pracovní doby a místa podle požadavků zaměstnanců a zaměstnankyň. To umožňuje lepší skloubení pracovního a soukromého života, někteří zaměstnanci mají např. možnost spolurozhodovat o svém pracovním rozvrhu, pracovní době, mají možnost snížit si za výhodných podmínek pracovní úvazek apod. Nejčastěji zmiňovaným důvodem pro volbu flexibilního úvazku bylo i u respondentek této případové studie sladění pracovního a soukromého či rodinného života. Z odpovědí respondentek však vyplývá, že důvodem sladění práce a rodiny následuje až za hlavními požadavky, kterými jsou „práce“ a „seberealizace“.

Respondentky se nechtějí starat pouze o děti a rodinu, ale chtějí dělat i něco jiného a realizovat se v práci. Proto hledají možnosti a podmínky pro sladění či propojení těchto dvou sfér:

*„Narozením dítěte se mi změnil život a přehodnotila jsem priority v životě. Jestli předtím člověk žil jen prací, tak teď míním ten čas rozdělit mezi práci a malou. [...] Řeknu to takhle – mohla jsem zůstat doma s malou, finanční stránka věci mě nehnala do práce, ale zároveň člověk z toho nechce úplně vypadnout, potřebuje si dokázat, že ještě něco umí. [...] Já jsem chtěla najít rovnováhu mezi pracovním a soukromím – a to byl pro mě ten flexibilní pracovní úvazek.“ Marie*

*„Zkrácený úvazek jsem chtěla, protože jsem se vracela v 7 měsících věku toho mladšího, prostě abych mohla skloubit pracovní a rodinný život. Chtěla jsem tu pozici, byla to možnost, která se neopakuje, ta fluktuace na téhle pozici není taková. Víceméně dokud na té pozici někdo neotěhotní, tak nemá tu pozici šanci získat (jedná se o pozici v administrativě, v současné době ji ve firmě nevykonává žádný muž). Chtěla jsem si užít děti, ale nechtěla jsem být jenom doma, v těch mateřských centrech se člověk asi moc nerealizuje. Jsem fakt spokojená, protože i jeden den doma hlídá děti manžel. Tráví s nimi čas.“ Radka*

Existovaly však i další důvody. Pro jednu respondentku byl důvodem pro volbu zkráceného úvazku její zdravotní stav, zkrácený úvazek začala využívat, ještě než s manželem založila rodinu.

*„[...] Byla to taková víceméně hodně rychlá reakce (ten zkrácený úvazek) na to, že jsem na služební cestě potratila a věděla jsem, že další měsíc nastupuje nový člověk, takže v tu chvíli jsem viděla možnost snížení objemu práce pro mne, že to lze rozložit na dva lidi, využila jsem situace a uvědomila si, že práce není všechno a zdraví je důležitější. [...]“ Ivana*

Dalším důvodem pro využívání zkráceného úvazku byla u jedné z respondentek kombinace studia vysoké školy (magisterského oboru) a práce, která jí umožňovala získat praxi v oboru.

*„[...] Potřebuju skloubit práci a školu, pomáhá mi to po profesní stránce pro moji budoucí kariéru, mít praxi v oboru. A v dnešní době mě nemůžou živit rodiče, takže proto musím chodit při studiu do práce. Nechci být finančně závislá na rodičích a příteli a zároveň se chci realizovat nejenom ve škole.“ Irena*

Respondentky využívající zkrácený pracovní úvazek měly na práci různé nároky a vyjadřovaly i různá očekávání vztahující se k možnosti kombinace práce a rodiny. Sladění pracovního a soukromého či rodinného života reprezentují různé životní příběhy i zvolené strategie respondentek.

V případě respondentek matek byla preferována strategie **„být s dětmi a přitom pracovat, tak abych to obojí zvládala“**. Většině respondentek je společné to, že i když nejsou nakloněny strategii **„být doma s dítětem co nejdéle a nepracovat“**, v centru jejich pozornosti dítě stále je, některé kladou na roveň dítě a kariéru. Zde bych ráda zmínila skutečnost, že to byly právě matky (uvedly to dvě

z respondentek), které se evidentně nebály o své pracovní místo a vyjednávaly o objemu práce. Člověk by očekával, že to bude spíše příběh svobodné bezdětné ženy. Mimo jiné to dokazuje, že možnost pracovat, seberealizovat se je pro ně důležitá, ale udělají vše pro to, aby se vyvarovaly negativního dopadu na rodinu, a neznamena to toleranci diskriminujícího chování ze strany zaměstnavatele.

Studie dokazuje, že preferovanou strategií nelze zvládat bez manžela či partnera ochotného zapojit se do péče o dítě a domácnost, bez ochotných prarodičů, zpravidla babiček, které o děti pečují nejen v případě nemoci, ale doprovázejí je na kroužky či jiné mimoškolní aktivity, případně bez dalších rodinných příslušníků či osob, které se spolupodílejí na péči o rodinu, děti a domácnost (paní na hlídání, paní na úklid apod.). Respondentky v této souvislosti také zmiňovaly fungování, resp. nefungování anebo nedostatečné fungování předškolních zařízení, konkrétně školek. Jejich lokální nedostatek, prostorová nedostupnost anebo kapacitní nedostatečnost mají za následek, že si matky musí zajistit „hlídání“ jiným vhodným způsobem. V některých případech využívají chůvu či paní na hlídání nebo využívají jiná zařízení pečující o děti, než jsou státní mateřské školy, například tzv. dětské skupiny<sup>20</sup>:

*„[...] Dva dny vyzvedávám děti ze školy a školky já a dva dny vyzvedává děti manžel – a ty dva dny manžel hlídá až do večera, takže já mám dva dny celé pro sebe včetně večera. Můžu říct, že péči o děti máme rozdělenou 50 na 50, úklid zajišťuje paní na úklid, velké nákupy já, malé manžel, vařím já, někdy i manžel, ale nevaříme každý den. Pak pomáhají babičky a dědečkové, hlavně v době prázdnin. Když je manžel pryč kvůli práci, tak za něj zaskočí jeho rodina, ale zapojují se rádi. [...]“ Ivana*

Zde bych ráda zmínila vhodnost využití analýzy institucionálního prostředí pro objasnění flexibilních forem práce v rámci teorie institucionální ekonomie. Jak potvrzuje i tato případová studie, pracovní flexibilita je značně ovlivněna vnějším institucionálním prostředím, v němž na sebe navzájem působí jednotlivé ekonomické subjekty, ať již to jsou organizace, domácnosti, či stát. Interakce jednotlivých hráčů v tomto prostředí je třeba posuzovat v ekonomické, sociální i politické rovině. Manžel/partner, příbuzní, prarodiče, mateřská škola, zaměstnavatel, sociální podpora, rodinná politika státu – to jsou jen někteří z hráčů institucionálního prostředí, jejichž vliv na svůj zkrácený úvazek respondentky potvrdily.

Zkrácený úvazek je respondentkami viděn i jako možný nástroj postupného přechodu od režimu „být doma“ do režimu „být zaměstnaná“, neboť matkám malých dětí umožňuje postupnou integraci do světa placené práce a děti si mohou začít zvykat na pobyt mimo domov s tím, že jak dítě roste a osamostatňuje se, žena si může pracovní dobu prodlužovat a začít se znovu věnovat svému kariéernímu postupu:

*„Pro malou je i výhoda, že se dostala do dětského kolektivu, je ve školce, není tak fixovaná na maminku. [...] Je v tom věku, kdy se potřebuje sociálně začlenit, a ten kolektiv je pro ni strašně důležitý, kolektiv má ráda a potřebuje ho a taky hledá tu rovnováhu. A ono startovat pak hned do školy a začlenit se do školy, to by byla velká psychická zátěž. [...]“ Marie*

<sup>20</sup> Jedna z respondentek využívá pro hlídání dětí tzv. dětské skupiny, které by se měly v budoucnu stát alternativou mateřských škol a jeslí. V současné době probíhá pilotní projekt na MPSV, kterého se děti respondentky účastní.

Přestože jsou děti i nadále středem pozornosti pracujících matek, pro respondentky to neznamena, že by musely rezignovat na práci a udílet naprostou prioritu dětem. Naopak, v žádném případě se nevzdávají seberealizace mimo mateřství. Jejich přístup by se dal charakterizovat větou: „Děti mám ráda, ale obětovat se pro ně nemusím“:

*„Na narození dítěte jsem se pokaždé hrozně moc těšila, ale od počátku jsem věděla, že nezůstanu doma dlouho, a věděl to i manžel. [...] Já bych se doma zbláznila, vždyť mě znáš. Potřebuji být v kolektivu lidí, komunikovat a řídit, prostě se realizovat, ale zároveň chci být s rodinou, alespoň nějaký čas s nima trávit. Děti nejsou všechno a i jim to prospívá, že jsou i v jiném prostředí než jen doma s mámou. [...]“* Laura

Respondentky nemají pocit, že by děti trpěly tím, že je méně vidí. Sice s nimi tráví méně času, ale o to kvalitnější je čas trávený společně:

*„Návrat do práce na zkrácený úvazek znamená, že jsem začala s dcerou trávit méně času, ale o to víc si teď vážím každé chvíle s ní strávené a o to intenzivněji se snažím prožívat čas s ní. Mnohem více také zapojuji manžela do péče o dceru a víkendy patří hlavně rodině a společně strávenému času. Když by se tohle mělo změnit ve prospěch práce, nesouhlasila bych s tím a musela bych to změnit, to bych prostě nepřipustila. [...]“* Marie

Respondentky nemají problém děti integrovat do toho, co dělají, naopak si myslí, že přílišné přizpůsobování života dítěti je na škodu. Ve dvou případech respondentky vidí jako velký přínos to, že díky jejich zapojení do pracovního procesu museli jejich manželé či partneři včlenit do svých aktivit i péči o děti a některé činnosti spojené s domácností. V těchto zjištěních bychom u některých respondentek mohli pozorovat určitou poučenost či obeznámenost s feminismem – to, jak respondentky vidí nároky na mateřství ve srovnání s tradičním genderovým modelem, který je u nás rozšířený, a ve výjimečných případech i to, jak některé respondentky vnímají požadavky na zajištění chodu domácnosti.

Bohužel u většiny respondentek pozorujeme reprodukci genderového stereotypu. I když existence dítěte nemusí nutně znamenat obětování se matky pro něj bez nároku na placenou práci, tak péče s ním spojená a starost o domácnost pro většinu matek participujících v daném výzkumu stále znamená, že tuto péči o dítě a domácnost zajišťují převážně ony:

*„[...] No, rovnocenné dělení o domácí práce s manželem moc nefunguje. I když má flexibilní úvazek, tak moc se nezapojuje do péče o děti a do nějaké pomoci s domácností, třeba ty nákupy, to dělám já, protože já jezdím autem, já zajišťuju veškerý servis samozřejmě, manžel dá občas nádobí do myčky a spíš si hraje s dětma. Ten jeden den je hlídá, ale to je všechno. Jako že bych ho v tomhle nějak emancipovala, tak to ne, občas vynese koš, když mu řeknu.“* Radka



Přestože ve třech případech měli určitou formu flexibilní práce i partneři respondentek, neznamená to, že by se rovnoměrně a v dostatečné míře zapojovali do neplacené práce, tedy do péče o děti a domácnost. V případě, že se muži zapojovali, bylo to spíše do péče o děti (hlídali je, hráli si s nimi), v mnohem menší míře však pomáhali s péčí o domácnost. Kromě jednoho případu zde docházelo k nerovnovážnému způsobu dělení neplacené práce mezi muže a ženy, ať již v manželství, či nesezdaném svazku. Tento fakt potvrdily i dvě bezdětné respondentky:

*„[...] Děti zatím nemáme, a co se týká domácnosti, většinu domácích prací zajišťuji já. Manžel občas nakoupí nebo vyluxuje, ale to je všechno. Veškerý servis zajišťuju já včetně vaření.“* Monika

Zmiňovanou strategii platnou pro respondentky matky (**„být s dětmi a přitom pracovat, tak abych to obojí zvládala“**) bych mohla aplikovat i na jednu bezdětnou účastnici případové studie, ovšem v pozměněné variantě: **„být s manželem a přitom pracovat, tak abych to obojí zvládala“**. I v této odlišné strategii však pozorujeme podobné, či dokonce stejné aspekty, jako když je v centru pozornosti matek dítě, zejména co se týká péče o domácnost, která je v tomto případě zajišťována ve 100 % ženou:

*„Nejdřív jsem pracovala na plnej úvazek. Typ práce, který dělám, je časově velmi náročný, dělala jsem hodně přesčasů a v práci jsem trávila značnou část i svého volného času. Manžel s tím měl problém, kvůli němu jsem si to zkrátila. Ten plnej úvazek byl hrozně časově náročnej, nebyl čas na nic, rodinný život se mi rozpadal. [...]“* Monika

Další strategii – v případě respondentky studentky – bychom mohli nazvat **„práce i škola jsou důležité pro kariéru, zvládat se dá obojí“**. Flexibilní úvazek je pro ni důležitým nástrojem pro skloubení práce a denního studia magisterského programu a dobrou příležitostí pro získání praxe v oboru v rámci její budoucí kariéry. Zároveň se může věnovat studiu, získat potřebnou kvalifikaci a trávit čas s přítelem a rodinou. Po dobu trvání studia pracovní úvazek rozhodně neplánuje měnit, pokud se jí bude dařit skloubit studium s prací, jelikož placená práce je zároveň důležitým zdrojem její finanční nezávislosti.

I když respondentky zmiňovaly různé důvody pro zvolení zkráceného pracovního úvazku, v rámci výhod a nevýhod uváděly mnohé podobné, či dokonce stejné aspekty této flexibilní formy práce. Největší výhodou, jak již mnohokrát zaznělo, respondentky vidí v možnosti skloubit práci a rodinu. Tomu nejvíce napomáhá variabilita pracovní doby, jež je smluvně zakotvená na dobu neurčitou (pouze v jednom případě je to na dobu určitou) a kterou je navíc možné upravovat po vzájemné dohodě s nadřízeným či nadřízenou. Výhodu flexibilního úvazku vidí zaměstnankyně konkrétně v tom, že se mohou dál pracovně realizovat a rozvíjet, práce je naplňuje, dává jim chuť do života a zvyšuje sebevědomí – za předpokladu, že se stále mohou věnovat dětem, rodině či studiu:

*„Na mateřské ti hrozně klesá sebevědomí. Když by člověk hledal práci po mateřské a nevracel by se na své místo k původnímu zaměstnavateli, tak automaticky hledáš něco nižšího, nižší pozici, nevěříš si tolik,*

*což vlastně tímhle návratem si člověk potvrdí, že pořád ještě něco umí, že máš svému zaměstnavateli ještě co nabídnout. [...]" Marie*

*„[...] Tím, že mám ještě přes půl roku mateřský, tak je to pro mě výhodné, že dva a půl dne můžu být s dítětem a že dva a půl dne pracuji. Pro mě je to výhoda toho, že už se zapracovávám do toho pracovního procesu, že člověk není jenom doma, ale zároveň mám ještě poměrně dost času na to dítě. [...] To je ten důvod, proč jsem se pro to rozhodla. [...] Taky už jsem si někdy říkala, že tahle práce není úplně vhodná na ten částečný úvazek, ale dá se to. A hlavně ta motivace toho je, že můžu být i s dítětem, ale zároveň i v práci." Nora*

Mezi výhody respondentky řadí i to, že se cítí zdravěji, mají více energie a lepší motivaci, což znamená, že jsou ve svém zaměstnání šťastnější, loajálnější, a rozhodně plánují využívat flexibilní úvazek i v budoucnu. To shodně potvrzují všechny respondentky. Jejich loajalitu potvrzuje i poměrně dlouhé působení u zkoumané organizace. Respondentky jsou u firmy zaměstnané v rozmezí 2 až 12 let. Ve svém „pozitivním“ naladění, v tom, že nejsou vyčerpané (jak by byly, kdyby pracovaly na plný úvazek), vidí výhodu nejen pro sebe samotné, své partnery a děti, ale vidí to i jako přínos pro své kolegy v práci. Stejně tak fakt, že jsou v rámci svých oddělení ve firmě jedny ze „služebně nejstarších“, vidí respondentky jako výhodu, která zhodnocuje jejich firemní „know-how“:

*„Rodinný život a manželství předtím nebyly ideální, neměla jsem kapacitu a energii na rodinný život, když jsem byla na plném úvazku. [...] Ted' jsem více v klidu, jsem uvolněnější, nejsem tolik unavená, nestresuji se, a to se projeví i na dětech, má to na ně určitě pozitivní dopad, a navíc mám čas a energii dělat věci i pro sebe, přečíst si knížku, zajít si na jógu, což při plném úvazku nebylo možné." Ivana*

Respondentky kromě dvou zaměstnankyň uvedly, že mají zájem o další kariérní postup v rámci svého profesního života. I v případě matek s malými dětmi o další rozvoj a postup v kariérním žebříčku ve většině případů zájem mají, nicméně jejich momentální prioritou jsou děti, a proto si matky chtějí na několik dalších let (zmiňovaly rozmezí minimálně 2 až 4 let) udržet částečný úvazek. Ve dvou případech respondentky uvedly, že o další kariérní růst nemají zájem, bez ohledu na to, zda mají dítě, či nikoliv. Pozice, jíž dosáhly, je uspokojuje a již před narozením dítěte či založením rodiny neměly zájem o další postup v hierarchii organizace. Je tedy patrné, že pracovní ambice respondentek jsou různé, ale převážná většina je má vysoké. Ženy prostě nejsou všechny stejné a nelze je považovat za homogenní skupinu, jak to někdy dělají zaměstnavatelé.

Všechny respondentky uváděly možnost rozvíjet se na stávající pracovní pozici prostřednictvím jak interních, tak externích školení a kurzů. Další budování kariéry však posouvají na pozdější dobu, protože z jejich pohledu kariérní postup vyžaduje vyšší časové nasazení a to v současné době nechtějí na úkor dětí ani rodiny obětovat. Je však třeba si uvědomit, že většina respondentek si svoji pozici a kariéru budovala

již před narozením dětí a založením rodiny, a vzhledem k tomu, že se vracely celkem rychle po narození potomků zpět do práce (v rozmezí od 6 měsíců do 3 let věku dítěte), si svoji vybudovanou pozici udržely.

Respondentky se rozhodně necítí odsunuté na „vedlejší kolej“ či jinak diskriminované, co se kariéry týká, z důvodu rodičovství v porovnání s ostatními zaměstnanci ve firmě. Podle jejich názoru mají možnost volby. Další kariéra vyžaduje věnovat práci 150 % svého času a děti vidět pouze o víkendu. Tuto oběť v současné době respondentky nechtějí podstoupit. Jedna z nich zmínila, že kvůli zkrácenému úvazku sestoupila v kariérním žebříčku o stupeň níže. Svou tehdejší pozici ve vedení společnosti neviděla jako slučitelnou se zkráceným pracovním úvazkem. S ohledem na děti, rodinu a zdraví však s tímto krokem souhlasila a vidí ho jako přínosný pro svůj osobní život.

Žádná z respondentek nevnímala omezení úsilí a aktivit spojených s kariérními ambicemi jako znevýhodnění nejen vůči mužům-otcům, partnerům, kteří byt' mají dítě, nejsou ve stejné situaci jako ony, ale ani vůči jiným ženám či mužům, kteří již (anebo ještě) nemají pečovatelské závazky. Otázkou zůstává, nakolik se v těchto případech jedná o rozhodnutí spíše „vnitřně“ chtěné a uspokojující a nakolik se jedná o rozhodnutí „z nutnosti“, učiněné spíše pod tlakem okolí. Ženy je však zjevně nespojují s diskriminací.

Proč tomu tak je, můžeme vysvětlit například pomocí Bourdieuova konceptu symbolického násilí. Ženy totiž realitu, kterou může být i omezení kariérních ambicí, hodnotí a vnímají podle schémat, jež jsou plodem mužské dominance; jiná schémata jim nejsou k dispozici. Ženské poznání je proto nutně zároveň také aktem praktického uznání nadvlády mužů, přijetím jejich schémat jako vládnoucích. Bourdieu tuto situaci popisuje termínem symbolické násilí: „K symbolickému násilí dochází tehdy, jestliže ovládaná nemůže jinak než vládnoucího (a tedy nadvládu) uznávat, protože k reflektování vztahu mezi sebou a jím (vládnoucím a ovládaným) disponuje pouze nástroji poznání, které s ním (mužem) má společné a které nejsou ničím jiným než osvojenou formou vztahu nadvlády, a ukazují proto tento vztah jako přirozený“ (Bourdieu, 1998: 34). Vzhledem k tomu, že sociální vztah nadvlády nepotřebuje být udržován ani fyzickým nátlakem, ani legitimizován odkazem na (sociálně zkonstruovanou) lidskou přirozenost – podřízenost žen je totiž vepsána do schémat vnímání, hodnocení a jednání, které používají i ony samy – stává se ženská poddanost „spontánní a zároveň vynucenou“. Ženská poddanost je součástí každodennosti, a proto v našem případě ženy nepocítují omezení možnosti budovat kariéru za přítomnosti malých dětí v rodině jako diskriminační.

Protože je vztah nadvlády vepsán přímo do těl (somatizován), nelze dominanci mužů (ani teoreticky) odstranit pouhým uvědoměním či vůlí. Bylo by nutné odstranit tělesné dispozice nutící ovládané používat schémata vládnoucích – a to by znamenalo radikálně změnit sociální podmínky, díky nimž tyto dispozice vznikají.

Po finanční stránce vnímá většina respondentek zkrácený úvazek jako finanční výhodu. Je to pro ně další příjem do rodiny, který jim umožňuje zvýšení životního standardu:

*„[...] Já jsem na relativně vysoké pozici, živím rodinu, ale my máme velmi nenáročný provoz, necítím, že bych se musela nějak omezovat.“ Ivana*

*„[...] S finančním ohodnocením jsem spokojená, jak objem práce, tak plat jsem nastavovala společně s nadřízeným, od začátku to byl částečný úvazek. Těším z toho, čeho jsem dosáhla před tím, než jsem šla na mateřskou. Ten plat se mi nezměnil, přestože jsem šla v pracovní hierarchii o pozici níž – plat se mi snížil pouze poměrově ke sníženému počtu hodin. [...]" Ivana*

Nicméně ve dvou případech respondentky, jak již bylo zmíněno v předcházející kapitole, pociťují určitou platovou diskriminaci a nerovnost. Sice mají smluvně zakotvený zkrácený pracovní úvazek, a přestože došlo k určitému přerozdělení objemu práce, odvádějí víceméně stejnou práci jako v případě zaměstnání na plný úvazek. Ovšem mzda, kterou získávají za svůj pracovní výkon, odpovídá zkrácenému úvazku. Zaměstnavateli tuto situaci víceméně tolerují, protože oceňují, že jim flexibilní pracovní úvazek byl vůbec umožněn a že jim firma vychází vstříc a nabízí jim značnou flexibilitu, co se týká organizace práce a času věnovaného osobnímu životu.

*„Tu nevýhodu jsem říkala, charakter téhle práce... je poměrně těžké tu práci vecpat do dvou a půl dne, ale dá se to. Někdy to ale vyžaduje v některých týdnech pracovat víc nad rámec, ale zase pak se to dá někdy vykompenzovat, když je té práce méně, nebo si můžu brát náhradní volno po domluvě s mojí nadřízenou, která mi vychází vstříc... ale taky to není možné vždycky. [...]" Nora*

*„[...] Ale na počet podřízených a zákazníků je to stejně, jako když jsem měla plný úvazek. Takže dělám víceméně plný úvazek za 80 procent platu. [...] Ale já jsem o tuhle pozici hodně usilovala a nechci ji ztratit. Takže to zvládám a jsem spokojená." Radka*

Fakt, že některé respondentky odvádějí objem práce odpovídající plnému úvazku za mzdu zkráceného úvazku, poukazuje nejen na platovou nerovnost. Dvě respondentky v souvislosti s tímto aspektem dále ještě zmiňují časovou, fyzickou a psychickou náročnost vyplývající ze zvládnání „obou směn“, pokud jsou ještě navíc na kombinaci práce a rodiny fakticky, nikoli formálně samy. Tuto skutečnost zmínila ještě jedna respondentka s dítětem. Ostatní respondentky to netematizovaly.

Co se týká zaměstnaneckých výhod, všechny respondentky se shodly, že jsou jim nabízeny ve stejné míře jako zaměstnankyním a zaměstnancům na standardní pracovní úvazek. Pokud se však jedná o výhodu v podobě poukazu či permanentky na určité volnočasové aktivity, nemají ve většině případů čas tento benefit využít.

Jedna z respondentek prezentovala svůj návrat z RD na zkrácený úvazek rovněž jako účinný nástroj strategie firmy v boji proti finanční krizi, kdy musí snižovat počty zaměstnanců a šetřit finanční zdroje, v čemž vidí výhodu flexibilního úvazku pro zaměstnavatele.

Vzhledem k požadavkům na práci ze strany respondentek nepřekvapuje, že nejčastěji využívanou flexibilní formou práce je částečný úvazek. Všechny respondentky pojmají placenou práci vykonávanou na

plný pracovní úvazek s pevně stanovenou pracovní dobou, která vyhovuje spíše potřebám zaměstnavatele, nikoliv potřebám pracovníka s mimopracovními rodinnými závazky, jako neslučitelnou s každodenními pečovatelskými povinnostmi či studiem. Výhodu zkráceného pracovního úvazku vidí všechny respondentky v tom, že pracovní doba není striktně vymezena od do, že si respondentky mohou volit svůj rytmus „podle svého“, resp. podle nároků vztahujících se k péči o děti, rodinu a partnera či ke studiu, a zároveň se realizovat v práci a mít příjem. Z realizovaných rozhovorů však vyplynul určitý nerovnovážený způsob dělby placené a neplacené práce mezi partnery či manžely. Přestože si nerovnovážený způsob dělby placené a neplacené práce v rámci páru respondentky velmi dobře uvědomují, nemají potřebu ho měnit, mají pocit, že to nelze změnit, že naše společnost je silně patriarchální a ženy v ní přísluší pečovatelská role. Respektive v této oblasti je jejich uvažování značně genderově stereotypní nebo prostě vynucené, jak to vysvětluje Bourdieův koncept symbolického násilí: „... ženská poddanost se stává spontánní a zároveň vynucenou“ (Bourdieu, 1998: 35). Péče o děti a domácnost zůstává v tomto pojetí částečného úvazku hlavně „jejich“, tedy ženskou, povinností.

Ve dvou případech respondentky pociťovaly, že práce na zkrácený úvazek není dostatečně finančně ohodnocena vzhledem k odvedenému pracovnímu výkonu a osoba pracující v tomto pracovním režimu je tak minimálně finančně znevýhodněna oproti té, která pracuje na plný úvazek.

### **3.3.3.1. Nebezpečí izolovanosti**

Většina respondentek matek se v průběhu rozhovorů dotkla zajímavého tématu, a totiž diskvalifikujícího faktoru delší rodičovské dovolené, která zároveň snižuje sebevědomí žen. Proto jsem do své práce zařadila i tuto podkapitolu:

*„Když bych doma strávila třeba až čtyři roky se synem (což zaměstnavatel umožňuje) jen přebalováním, uklízením, žehlením, vařením a pobytem na hřišti či v mateřských centrech, myslím si, že návrat do práce by se pro mne stal noční můrou. [...]“ Radka*

*„Na mateřské ti hrozně klesá sebevědomí. [...] Když bych byla doma déle než ten jeden rok, myslím, že bych už ztratila důvěru v sebe samu, zda vůbec nějaké zaměstnání zvládnu.“ Marie*

Být doma tři až čtyři roky na rodičovské dovolené dle respondentek matek přináší určitou izolovanost, jednotvárnost, „zakrňování“ v profesním životě. Matky se shodly na tom, že při dlouhodobém pobytu doma s dítětem dochází k snižování sebevědomí matky, matka ztrácí důvěru v sebe samu, v to, zda zvládne zaměstnání a dokáže se pracovně uplatnit mimo sféru rodiny. Dle respondentek jim dřívější návrat z rodičovské dovolené přinesl pocit spokojenosti a naplněnosti a ušetřil je obav z možného nenalezení uplatnění v placeném zaměstnání. Možnost seberealizace je dalším faktorem, který respondentky motivuje k brzkému návratu do práce.

Dvě respondentky zmínily dvoukolejnost nastavení doby rodičovské dovolené, kdy sice matky pobírají rodičovský příspěvek a zároveň jim má být zajištěna ochrana jejich placené práce. Fakticky je to naopak

vylučuje z trhu práce, jejich návrat se podle názoru respondentek stává zpravidla problematickým, protože pro zaměstnavatele jsou méně atraktivní jak z důvodu existence dětí, tak z důvodu zastarání či znehodnocení jejich kvalifikace. Na této skutečnosti nic nemění ani zákaz diskriminace pracovníků vzhledem k pohlaví a rodinnému stavu, resp. k jejich rodinné situaci, neboť zaměstnavatelé tento zákaz často nerespektují:

*„Ve firmě neznám moc kolegyní, které by se vrátily po 3–4 letech strávených na rodičovský do práce. Po takové době jsi prostě ‚vyřízená‘ a neumíš nic. Co bys taky chtěla, když 4 roky žiješ v izolaci. Většinou musíš začít na jiný, nižší pozici v jiné firmě. Už jen to, když si dáš do životopisu, že jsi byla doma 4 roky s dítětem, tak to tě při pohovoru diskriminuje. [...]“ Marie*

### **3.3.4. Jak získat flexibilní pracovní úvazek**

V tomto tematickém okruhu jsem zjišťovala formu a podobu nabídky a možnost získání flexibilních pracovních úvazků. Šlo mi o průběh tohoto procesu, o způsob a míru informovanosti respondentek v interním prostředí firmy.

Je třeba zdůraznit, že přístup zaměstnavatele k zaměstnankyním, které projevíly zájem o zkrácený pracovní úvazek, byl téměř ve všech případech vyhodnocován v rovině osobního, individuálního přístupu zaměstnavatele, resp. nadřízené osoby:

*„Před koncem mateřské (míněno rodičovské) jsem požádala o zkrácený úvazek na tři dny v týdnu, ale v té době tu nebylo místo, takže jsme se dohodly, že nastoupím na ty 4 dny v týdnu – to jsem měla, než jsem odcházela na mateřskou – a případně to z organizačních důvodů ukončíme, ale mezitím se situace změnila... změnilo se vedení společnosti... takže mě moje nadřízená kontaktovala, jestli bych měla ještě zájem. Sešly jsme se a dohodly jsme se. [...]“ Marie*

*„Šéfová mi nabídla možnost vrátit se. [...] Když jsem odcházela na mateřskou, tak jsme se o návratu na zkrácený úvazek nebavily. Celý to bylo, si myslím, jedna velká náhoda, protože loni skončili rychle dva projektáři, hodně dlouho hledali, po Novém roce byla krize, že bylo hodně projektů a málo lidí, z toho důvodu se na mě moje nadřízená obrátila a samozřejmě mi nabídla úvazek – no, nechala to na mně, abych si řekla, a já jsem chtěla poloviční úvazek. Tak jsme se dohodly.“ Nora*

Všechny respondentky se domlouvaly na podmínkách výkonu práce na zkrácený pracovní úvazek se svou nadřízenou, v jednom jediném případě se svým nadřízeným. To je zajímavé zjištění, ve kterém je možné pozorovat pravděpodobně větší toleranci žen v pozicích nadřízených ke zkráceným úvazkům svých podřízených, potažmo k potřebě skloubení rodiny a práce, než je tolerování této formy práce muži. V některých případech respondentky pomýšlely, či dokonce již pracovaly na zkrácený pracovní úvazek ještě před založením rodiny či narozením dětí, případně jim byl návrat do práce nabídnut ze strany

zaměstnavatele prostřednictvím jejich nadřízeného či nadřízené neplánovaně. Celkem tedy dvěma zaměstnankyním byla nabídnuta možnost práce na zkrácený úvazek jejich nadřízenými. U čtyř respondentek byl dřívější návrat do práce (před uplynutím rodičovské dovolené) vázán na flexibilní formu práce, tedy na zkrácený pracovní úvazek, jehož získání bylo podmíněno jejich vlastní iniciativou a včasným plánováním a definováním požadavku nestandardního pracovního úvazku. V případě jednoho nadřízeného ve zkoumaném vzorku byl zkrácený úvazek předem dán požadavkem na pracovní sílu pro hledanou pracovní pozici. Můžeme říci, že zaměstnankyně se při návratu do práce na zkrácený úvazek rozhodovaly situačně, podle momentálních okolností a možností, které vyhodnocovaly vzhledem k podmínkám, předchozím preferencím i zastávaným hodnotám:

*„Už jsem odcházela na mateřskou se zkráceným úvazkem, byla jsem rozhodnutá zůstat doma 3 roky, ale pak mě oslovili (zaměstnavatel), abych se vrátila dříve. Řekla jsem ano, ale pouze na 28 hodin v týdnu. Všechno je to o lidech, o šéfové, a na dohodě s ní [...]“* Ivana

Zhodnocení „všechno záleží na lidech a jejich přístupu“ odhaluje, že zaměstnavatel nedisponuje standardním institucionalizovaným řešením otázky kombinace práce a rodiny ve smyslu vstřícnosti k pracující osobě s pečovatelskými či jinými mimopracovními závazky (např. studiem), což potvrzuje i kapitola „Analýza dokumentů“, která je součástí případové studie:

*„[...] No, naše interní dokumenty jsem studovala, ale skoro nic tam není, ohledně zkrácených úvazků vůbec nic, co třeba dělat, když se chci vrátit. Trochu je tam něco o mateřské, ale jenom o trvání, kdy a jak nahlásit, a to je všechno. Všechno jsem domlouvala se šéfovou, ohledně mého návratu na zkrácený úvazek.“* Nora

### **3.3.5. Pracovní výkon v rámci flexibilních forem práce**

V posledním tematickém okruhu jsem s respondentkami diskutovala jejich pracovní výkon v rámci flexibilního pracovního úvazku. Předmětem rozhovorů byla jejich motivace k dosahování stanovených pracovních cílů, výkonnost, pracovní morálka a zdraví. Diskutovaly jsme o jejich finančním ohodnocení ve srovnání k dříve vykonávanému pracovnímu poměru na plný úvazek, hovořily jsme o rolích živitele či živitelky v jejich rodinách.

Všechny respondentky se cítí dostatečně motivované odvádět požadovaný výkon v placené práci na zkrácený úvazek, už jen kvůli faktu, že mají možnost využívat formu práce, která je nastavena dle jejich požadavků. Vzhledem k situaci na trhu to vidí jako nepřilíš často nabízenou možnost placené práce, a proto si toho váží, čemuž odpovídá i jejich pracovní nasazení. To, že mohou vykonávat placenou práci na zkrácený úvazek, vidí jako důležitý aspekt své loajálnosti k firmě:

*„[...] Cítím se motivována o něco víc než zaměstnanec na plný úvazek. Možná mám takový pocit proto, že mi bylo umožněno prostě dělat na zkrácený úvazek. Jsem za to vděčná, to je taková moje vnitřní motivace.“* Nora

Respondentky si také myslí, že jsou produktivnější než zaměstnanci na plný úvazek, jelikož svoji práci musejí zvládnout ve zkrácené pracovní době. Vzhledem k tomu, že si ve většině případů nemohou dovolit strávit delší čas na pracovišti, než je smluvně ujednáno, a to z důvodu mimopracovních pečovatelských či studijních povinností, jsou nuceny pracovat maximálně efektivně. A to se většině respondentek daří:

*„Já říkám, že jsem mnohem produktivnější, než kdybych pracovala 5 dní v týdnu. Já si pamatuji to období, kdy člověk pracoval od nevidím do nevidím, jak byl strašně moc unavený, a myslím si, že se ten výkon pak rapidně, ale rapidně snižuje. [...] Když to já mám 4 dny volno (míněno v kalendářním týdnu), tu práci ale nevyndáš takhle z hlavy, a tak o některých věcech vlastně přemýšlíš, jak je udělat jednodušeji, a tak zrovna včera mě napadlo doma, jak něco vyřešit. Už týden to mám a přemýšlela jsem o tom a jindy bych se s tím trápila mnohem déle, když bych byla vyčerpaná a zavalená jen prací. [...]“* Marie

*„Člověk ví, že když má některý věci termínovaný, tak že buď je dodělá tady, nebo je dodělá doma... nebudem si nic namlouvat, takže se je člověk snaží udělat tady, neexistují nějaké dlouhé obědy nebo něco podobného, co si dříve člověk dovolil, protože tu byl delší dobu a tak. [...] Myslím si, že je člověk opravdu výkonnější, protože když tu práci nestihnou tady, tak o ten čas se okrádám doma s malou, a to nechci.“* Ivana

Respondentky jsou i v případě vyššího pracovního zatížení, než je stanoveno v pracovní smlouvě, silně motivované svoji práci stihnout v pracovní době, aby nemusely pracovat ještě doma nebo zůstat v práci déle na úkor dětí, partnera či studia. To však může způsobovat fyzické a psychické vyčerpání zaměstnankyň, případně stres a napětí v pracovní i soukromé sféře. Důvody jako prestiž dané pracovní pozice, situace na pracovním trhu a další skutečnosti je vedou k reprodukci uvedené nerovnosti ve sféře placené práce. Jedná se o platovou nerovnost vůči kolegům či kolegyním pracujícím na plný úvazek, vzhledem k tomu, že odvádějí práci, která odpovídá plnému úvazku, ale za mzdu odpovídající zkrácenému úvazku. V jednom případě tuto praxi potvrzuje i fakt, že pozici, kterou zaměstnankyně zastává, dříve vykonávala na plný úvazek a nyní pracuje na zkrácený pracovní úvazek, aniž by se o pracovní náplň spojenou s danou pozicí s někým dalším dělila.

Co se týká role živitele či živitelky v rodině, můžeme pozorovat jednak tradiční genderový model, kdy muž byl nejčastěji vykreslen jako živitel rodiny, který je pracovním značně vyčerpán, chodí domů pozdě, takže nemá příliš času věnovat se dětem a neplacené práci v domácnosti. Příjem z placené práce ženy je pak jakýmsi přilepšením k rodinnému rozpočtu, bez kterého by se případně rodina obešla. V tomto modelu je prvořadým úkolem otce zabezpečit rodinu finančně, úkolem ženy je kromě placené práce starat se ještě o dítě/děti a postarat se o rodinu fakticky, otec se do neplacené práce zapojuje jen v omezené míře a na



pokyn ženy. Toto dělení bylo některými ženami vnímáno jako přijatelné a vyhovující, bylo poukázáno i na reciproční charakter situace mužského živitelství a ženského pečovatelství:

*„No, pomoc ze strany manžela s chodem domácnosti. [...] No, zapojuje se asi jako každé chlap (smích), nic zásadního, většinou je to na vyžádání, ale jako když mu řeknu, tak jo. A stejný je to s péčí o dítě, taky mu musím o všechno říkat, splní, když řeknu, ale že by se sám zvednul a něco dělal... [...] Čeká, až dostane pokyn.“* Nora

*„Úklid je vždycky na mně, protože kdyby byl na drahé polovičce, tak já nikdy nebudu plně spokojena – každý máme jiné vidění uklizena.“* Marie

*„Manžel je živitel rodiny, tak nevidím důvod, proč by se měl do domácích prací a péče o děti zapojovat stejným dílem. Nevadí mi to, občas mi s něčím pomůže, když ho požádám [...].“* Nora

### **3.3.6. Shrnutí analýzy rozhovorů**

Práce na částečný úvazek patří k jedněm z nejvíce diskutovaných forem nestandardní práce u nás i v Evropě. V České republice je její výskyt ve srovnání se západní Evropou jen malý, což potvrzuje i šetření v rámci této případové studie, kdy pouze 1,1 procenta zaměstnanců vybrané organizace z celkového počtu 629 zaměstnanců pracovala na zkrácený úvazek, všechno to byly ženy. Zaměstnankyně mají většinou smlouvu na dobu neurčitou a velikost zkráceného úvazku se pohybuje od 50 do 80 % standardního plného úvazku. Ve většině případů je však možné parametry nastavení pracovní doby (délku prac. doby, rozložení hodin v týdnu atd.) operativně upravovat na žádost jak zaměstnavatele, tak i zaměstnankyně po vzájemné předchozí dohodě a souhlasu. Zkrácené pracovní úvazky ve zkoumané organizaci využívá nejčastěji žena-matka s malými dětmi, dále studující žena či svobodná bezdětná žena.

Všechny zaměstnankyně využívající zkrácený úvazek jsou vysokoškolačky. Ve dvou případech se respondentky setkaly s platovým znevýhodněním v souvislosti s nepřesným nastavením pracovních podmínek – nastavený objem práce není ze strany zaměstnavatele dodržován, což jim přináší nižší pracovní zisky. Zaměstnankyně, přestože jsou vysokoškolačky, v tomto případě platovou nerovnost reprodukují. To jednak koresponduje s obecnými statistikami a výzkumy v Evropě i Spojených státech<sup>21</sup>, které uvádějí zaměstnance s VŠ vzděláním jako ty, kteří využívají flexibilních úvazků nejčastěji, a dále to potvrzuje fakt, že tyto ženy jsou zmiňovanou nerovností schopny tolerovat. Jak ukazují údaje ČSÚ, v kategorii vysokoškolaček dosahuje GPG nejvyšších hodnot, zároveň zde však platí, že ženy s tímto vzděláním dosahují jedněch z nejvyšších mediánových mezd. I když tedy v této kategorii dostávají nižší mzdu než muži na stejné pozici, je pravděpodobné, že i přesto se jim zkrácený úvazek vyplatí (na rozdíl například od dělnic se základním vzděláním).

---

<sup>21</sup> Například studie na [www.flexjobs.com](http://www.flexjobs.com) – Brie Reynolds, FlexJobs Survey: Why People Want Telecommuting and Flexible Work, 2012.

To, jestli jsou schopny profitovat z možnosti nestandardní práce, záleží tedy nejen na jejich postavení na trhu práce, na zaměstnavateli, ale hlavně na nich samotných. Na jejich asertivním přístupu při vyjednávání pracovních podmínek a povinností v rámci pracovní smlouvy a popisu práce a na jejich odhodlání a ochotě se případně zaměstnavateli ozvat a nesouhlasit s nastavením flexibilního úvazku, který jim nevyhovuje a znevýhodňuje je. Ženy by neměly případnou diskriminaci na trhu práce samy připouštět, naopak by proti ní měly bojovat, snažit se ji odstranit, aby nepřijímaly genderové nerovnosti při ohodnocování placené práce.

Nejčastěji opakovaným důvodem pro volbu flexibilního úvazku bylo u respondentek sladění pracovního a soukromého či rodinného života. Konkrétní příčinou byla péče o děti, partnera a rodinu, dále zdraví a studium vysoké školy. Respondentky volily tři různé strategie pro sladění práce a soukromého života. První a nejčastěji volenou strategií bylo „být s dětmi a přitom pracovat, tak abych to obojí zvládala“. V tomto ohledu můžeme říci, že pro úspěšné skloubení práce a rodiny je z hlediska žen kromě pouhé dostupnosti flexibilních pracovních režimů (v našem případě částečného pracovního úvazku) důležitá určitá autonomie v organizování práce dle aktuálních potřeb dětí. Tento faktor jejich pracovní pozice je obvykle důležitější, čím mladší je jejich dítě. S rostoucím věkem dítěte postupně narůstá ochota žen věnovat více času placené práci a klesá potřeba co největší kontroly nad pracovní dobou. Druhou strategií byla upravená varianta první strategie, kdy je v centru pečovatelského zájmu ženy manžel namísto dítěte, a platí tedy „být s manželem a přitom pracovat, tak abych to obojí zvládala“. Poslední strategií, a to v případě respondentky studentky, bylo „práce i škola jsou důležité pro kariéru, zvládat se dá obojí“. Přes různé důvody pro volbu flexibilního úvazku panovala mezi respondentkami shoda ohledně výhod a nevýhod zkrácených úvazků.

Kariéru respondentky z vlastního rozhodnutí odkládají na později. „Faktem“ zůstává, že odložení kariéry na později je jejich svobodným rozhodnutím, které je výhodné pro děti a rodinu a nijak neomezuje jejich pozdější kariérní postup. V tomto bodě je však nutné si uvědomit, že posouvání kariéry „do budoucna“ – na dobu „až budou děti větší/velké“ apod. či „až budu opět pracovat na plný úvazek“ – může v budoucnu snižovat jejich hodnotu na trhu práce, snižovat jejich budoucí příjmy (Maříková, 2007) včetně zabezpečení ve stáří. Při rozvodu nebo rozchodu pak může žena prodělat na svém celkovém materiálním zabezpečení (Dudová a Hastrmanová, 2007). Je však pravda, že toto hrozí spíše matkám, které zůstávají s dětmi doma na „plný úvazek“.

Žádná z matek nevyhodnotila z morálního hlediska možnost být s dítětem co nejdéle doma jako „správnou“, která by byla činěna v zájmu dítěte, pro jeho „dobro“, případně pro „dobro“ společnosti. Na tento názor respondentek je však třeba se dívat i kritickým pohledem, protože matky mohou delší rodičovskou dovolenou využít například i k získání vyššího vzdělání či rozšíření kvalifikace, případně se mohou účastnit firemního života, aniž by chodily do standardního zaměstnání.

Respondentky zkrácený pracovní úvazek získaly nejčastěji neformální, lidsky vstřícnou cestou, což však upozorňuje na neexistenci institucionálního zajištění sladění práce a rodiny v dané organizaci. Zaměstnankyně jsou velmi motivované pracovat kvalitně, efektivně a být výkonné, a to vzhledem

k nedostatku nabídky zkrácených úvazků na trhu práce, k atraktivnosti jejich pracovní pozice a k faktu, že se nechtějí okrádat o rodinný či osobní čas kvůli pracovním povinnostem.

V rodinách respondentek můžeme nalézt jednak tradiční model živitelství, kdy hlavním živitelem rodiny je muž, anebo ve dvou případech pozorujeme model, kdy je živitelkou žena. U obou modelů živitelství můžeme tvrdit, že žena je silně motivována si udržet zkrácený pracovní úvazek, ať již na omezenou dobu, či na delší časovou periodu. Protože ať již si to žena uvědomuje, či ne, díky zkrácenému úvazku se vyhýbá sociální exkluzi a zajišťuje si participaci na trhu práce, a tedy určitou finanční nezávislost, což může v budoucnu zamezit její finanční újmě, uvažujeme-li v intenci ekonomické terminologie, v pojmech zisků a ztrát. Zároveň však v případě, že toleruje platovou diskriminaci ve sféře placené práce, produkuje a reprodukuje v této sféře nerovnosti, které jí naopak finanční újmu způsobují.

Přestože uvedený zaměstnavatel je aktivní na poli společenské odpovědnosti, což dokazuje množství aktivit a projektů, které v této oblasti realizuje a podporuje, z analýzy rozhovorů vyplývá, že nerespektuje některé potřeby a nároky svých zaměstnanců a vnímá je spíše jako pracovní sílu, která se musí přizpůsobit nárokům a potřebám zaměstnavatele, nikoliv naopak. To je dáno pravděpodobně tím, že kultura mnohých zaměstnavatelských organizací u nás stále produkuje pracovní prostředí orientované ryze na dosahování svého prvořadého cíle, kterým je zisk, bez ohledu na sociální konsekvence tohoto konání (Maříková, 2008: 52).

#### 4. ZÁVĚR

Nestandardní formy práce – zkrácené pracovní úvazky – přinášejí respondentkám nové šance a možnosti, zároveň však i určitá rizika a znevýhodnění, která ovlivňují pracovní i rodinnou sféru jejich života. Ambivalentnost této typické formy pracovní flexibility dokazuje fakt, že na jedné straně částečné úvazky řeší problém kombinace pracovního a soukromého života, na straně druhé v některých případech znamenají nižší platové ohodnocení, pracovní nejistotu a diskriminaci. Rizika či nové možnosti, které zkrácené úvazky přinášejí, mají na ženy rozdílný dopad než na muže a je třeba je vyhodnocovat rozdílně s ohledem na sociální kontext, v němž se odehrávají. Důležité je upozornit, že hranice mezi negativní a pozitivní flexibilitou je velmi tenká a snadno prostupná, a je třeba si uvědomit, že v některých případech může pracovní flexibilita (ať již pozitivní, či negativní) harmonizaci práce a rodiny komplikovat, ale za jiných okolností naopak usnadňovat.

Analýza rozhovorů potvrdila některá teoretická východiska, se kterými byl čtenář seznámen v teoretické části této práce. Závěry případové studie například potvrzují koncept tranzitivních trhů práce v oblasti teorie institucionální ekonomie. Ta, jak již bylo zmíněno, se v kontrastu s jinými směry ekonomie nezajímá pouze o ekonomické jevy odehrávající se v rámci daného institucionálního uspořádání, nýbrž i o rámec tvořený formálními i neformálními institucemi s důrazem na interdisciplinární přístup, který se jeví vhodným právě při analýze flexibilních forem práce. Respondentky jasně potvrzují, že pomocí flexibilního úvazku, který je pro ně přechodem k plnému pracovnímu úvazku a kterého využívají z důvodu rodičovství či přechodu mezi školou a trhem, předcházejí sociální nejistotě a vyloučení a vyhýbají se tím nezaměstnanosti. Respondentky se dle uvedené teorie nacházejí na tranzitivním trhu práce, který je institucionální reakcí na složité události v životě (mateřství či studium) související s jejich snahou o uplatnění na trhu práce.

Dále analýza rozhovorů potvrdila nastíněná obecná východiska v teorii segmentace trhu práce, a to i přesto, že v současnosti není možné trvat na striktním rozdělení a vzájemné neprostupnosti primárního a sekundárního pracovního trhu a tomu odpovídajícím spojení se standardními a nestandardními formami zaměstnání. Můžeme však souhlasit s tím, a to potvrdila i případová studie, že rozdílné fungování segmentů trhu práce vytváří „periferní“ a „klíčové“ pracovníky organizace s „dobrymi“ a „špatnými“ pozicemi na trhu práce. Respondentky patří mezi „klíčové“ pracovníky organizace s výhodnou pracovní kariérou.

Flexibilní formy práce zaměstnankyní v dané organizaci by bylo možné objasnit i pomocí teorie lidského kapitálu. Platí, že dostatečné vybavení lidským kapitálem a jeho neustálé zvyšování je předpokladem pro kvalifikovanější práci, vyšší mzdu, jistotu zaměstnání a příjmu.

Co se týká částečných úvazků, pak můžeme tvrdit, že respondentky tento typ flexibility využívají daleko častěji než muži, a to především z důvodu péče o dítě, což přispívá k jejich kombinační jistotě<sup>22</sup> – a platí to především u matek malých dětí (předškolních dětí). Analýza rozhovorů i dokumentů odhalila, že většina

---

<sup>22</sup> Kombinační jistota – možnost kombinovat rodinu a zaměstnání (Plasová a Válková, 2009: 66).

respondentek se definuje jako matky, resp. jako pečující osoby. I když péči a pečovatelské závazky považují za svůj primární úkol, nevylučuje to jejich participaci na trhu práce, některé kladou dítě dokonce na úroveň kariéry. Respondentky preferují práci, která jim umožňuje pečovat či studovat, a proto využívají zkráceného pracovního úvazku. Zkrácený úvazek respondentek tedy vyjadřuje jejich požadavek na kombinaci práce a rodiny (studia). To zároveň poukazuje na silnou vnitřní identifikaci s mateřstvím, přestože jsou respondentky aktivní i v oblasti placené práce. Respondentky matky cítí určitou morální povinnost zajistit výchovu dětí, přestože jsou si vědomy omezení spojených s péčí o dítě, rodinu či partnera. Je třeba podotknout, že ve většině případů respondentky v rozhovorech prezentovaly životní zkušenosti a očekávání či nároky v rámci „nerovnovážného genderového rámce“ (Křížková, 2008: 55), kdy jejich svět a svět mužů byl vnímán jako poměrně odlišný.

Z analýzy vyplynulo, že všechny respondentky vnímají svoji formu flexibilní práce jako „pozitivní“ neboli „dobrou“, protože si mohou upravovat pracovní dobu a případně místo na základě svých požadavků. Jedná se tedy o žádoucí nabídku flexibilní práce pro zaměstnankyně dané organizace. Pozitivní flexibilita však nemusí mít za všech okolností pozitivní dopad na soukromé či pracovní životy žen a mužů, jak dokazuje i tato případová studie. V relaci k genderové rovnosti pozitivní flexibilita v některých případech odstraňuje zaběhnuté genderové vzorce a schémata a v jiných naopak utužuje genderovou nerovnost.

Některým respondentkám tedy pozitivní pracovní flexibilita v pracovním životě přináší negativní zkušenosti, mezi něž patří nižší pracovní ohodnocení kvůli nárůstu neplacené přesčasové práce nebo nižší dodatečné pracovní výhody, protože jim nezbyvá čas pro jejich využití. Dalším neprospěchem je zpomalení či zastavení jejich kariérního růstu, a to zejména v případě matek z důvodu jejich mateřství. Jednu z respondentek pak ohrožovala nejistota pracovního místa, protože zkrácený pracovní úvazek s ní zaměstnavatel uzavřel na dobu určitou. Skutečnost, že v této případové studii využívají zkrácených úvazků pouze ženy a žádní muži, poukazuje na nerovnovážný způsob dělby této formy placené práce.

I v soukromé sféře většiny respondentek docházelo k nerovnostem, a to v oblasti neplacené práce spojené s péčí o domácnost, partnera či děti, v případě, že se partner na této neplacené práci významnou částí nespolepodílel. Studie potvrdila, že v případě, kdy jsou pečovatelské závazky rodin realizovány na základě tradiční volby ženami, dochází k genderovým nerovnostem. Přestože je totiž nerovnovážný způsob dělby placené a neplacené práce v rámci páru mnohými respondentkami považován za žádoucí, chtěný a optimální, jedná se z jejich strany (zejména u žen-matek) zpravidla jen o momentální vyhodnocení situace bez zvážení možných budoucích rizik a s nimi spojených problémů, jako je například závislost na muži.

Případová studie však ukázala i nové šance a možnosti plynoucí z „dobré“ flexibility. Využívá-li žena zkráceného úvazku, nepocití sociální exkluzi tak jako např. matky malých dětí, které neparticipují na trhu práce, a stejně jako muž, i žena se zapojuje do placené práce a získává tak určitou finanční nezávislost. „Dobrá“ flexibilita přináší i genderovou rovnost v oblasti domácí sféry, kde dochází k rovnému zapojení partnerů do neplacené práce spojené s péčí o děti a domácnost. „Pozitivní“ flexibilita také v některých případech nabolala tradiční genderové vzorce, obrátila genderové uspořádání rolí v rodině či

vedla k zavedení genderově nestereotypních možností kombinace práce a rodiny – byla posílena živitelská role ženy a faktická participace mužů na péči o děti a domácnost.

To, jak respondentky interpretují své zkušenosti s flexibilním pracovním úvazkem, jak do nich promítají jednak svoji každodenní zkušenost, jednak zobecnělé skupinové zkušenosti žen s pečovatelskými závazky, nebo to, jak reflektují překážky a omezení při hledání ideálního řešení ve svém životě, je třeba přijímat kriticky. Tuto jejich konstrukci každodenní reality je možné zpochybnit a je přímo nutné poukázat na některá možná omezení a nedostatky, bude-li jejich pohled východiskem pro budoucí opatření reflektující jejich potřeby, požadavky a zájmy v institucionální rovině dané organizace.

Jak jsem již zmínila v úvodu této části, hranice mezi pozitivní a negativní flexibilitou je velmi tenká. Přestože všechny respondentky vnímají svůj zkrácený pracovní úvazek jako pozitivní pracovní flexibilitu, dvě z respondentek poukázaly na výrazné zvýšení intenzity práce, práci přesčas ve větším rozsahu a s tím související finanční nevýhodnost, což jsou však jasné znaky negativního typu pracovní flexibility. Přestože tyto skutečnosti naopak znesnadňují skloubení práce a rodiny, respondentky svůj zkrácený úvazek i tak vidí jako nástroj harmonizace práce a rodiny, i když, jak přiznávají, to může být nástroj komplikovaný. Dopad flexibilních režimů na postavení respondentek na trhu práce v této případové studii je tedy každopádně nejednoznačný.

Některé ze závěrů případové studie jsou zobecnitelné pro situaci v České republice v oblasti zkrácených pracovních úvazků. Zvyšující se zapojení matek do pracovního procesu prostřednictvím zkrácených úvazků způsobuje nerovnováhu jak na trhu práce, tak i v rodině postavené na modelu muž živitel rodiny, žena pečovatelka. Pouhá integrace matek na pracovní trh beze změny pravidel nestačí. Zapojení žen na trhu práce je totiž značně ovlivňováno jejich pečovatelskými závazky. Jsou to spíše matky než otcové, kdo zůstává i nadále zodpovědný za péči o malé děti. I když matky zcela neopouštějí pracovní trh poté, co mají jedno nebo více dětí, často pracují na zkrácený pracovní úvazek po určitou omezenou dobu nebo dlouhodobě. Pracující matky tedy přizpůsobují svůj pracovní čas potřebám dětí, rodiny či partnera, a to i navzdory ztrátě své finanční samostatnosti nebo oslabení šancí na pracovním trhu. Jejich znevýhodnění je dáno nastavením rodinné politiky v České republice a zažitými praktikami a stereotypy projevujícími se v přístupu zaměstnavatelů, ale také dalších aktérů, jako jsou Služby zaměstnanosti (Sirovátka, 2009). Na této skutečnosti nic nemění ani zákaz diskriminace pracovníků vzhledem k pohlaví a rodinnému stavu, resp. k jejich rodinné situaci, neboť zaměstnavatelé tento zákaz často nerespektují (VÚPSV, 2004).

Určitá zjištění, ke kterým jsem došla v empirické části, pak vypovídají o tom, že některé z mých vlastních zkušeností se zkráceným úvazkem v minulosti lze považovat za obecně sdílené věci. Jedná se zejména o negativní aspekt této flexibilní formy práce v podobě narůstání neplacené přesčasové práce, která vede k platové nerovnosti.

Na tomto místě bych ráda zmínila budoucí možné směry výzkumu, které tato případová studie otevírá. Výzkumy by se mohly snažit nalézt odpovědi na následující otázky: Jsou ženy (kolegyně, nadřízené) vstřícnější/tolerantnější k flexibilním pracovním úvazkům nežli muži a proč? Jaké jsou bariéry pro využívání flexibilních úvazků pro rodiče s malými dětmi, zejména bariéry pro muže, a jaké bariéry brání zaměstnavatelům nabízet flexibilní úvazky ve větší míře svým zaměstnancům? Proč dochází k nerovnému

dělení neplacené práce a proč je rodičovství omezujícím faktorem pro ženu a pro muže je naopak známkou prestiže? Proč muži nevyužívají flexibilních úvazků ve větší míře? V neposlední řadě by bylo zajímavé odpovědět na otázku, v čem jsou příčiny relativně malé schopnosti české politiky zaměstnanosti reformovat své nástroje a služby směrem k větší diferenciaci a individualizaci účastníků pracovního trhu.

Neexistuje jednotný vědecký názor na to, jaký význam má v životě žen a mužů rodina a jaký práce a jakým způsobem má být nastolena rovnost mezi muži a ženami. Část vědecké obce si myslí, že je to právě placená práce, která ženám umožňuje nezávislost na mužích (partnerech či manželech) a zaručuje jim svobodu v demokratické společnosti. Druhá část vědecké obce tuto cestu nevidí jako řešení genderových nerovností a poukazuje naopak na problematiku kopírování „mužské cesty“ a „mužského světa“ (Maříková, 2008 podle Lewis, 1997). Podle nich toto kopírování nezajišťuje emancipaci žen, protože ženy mají jiný vlastní způsob existence než muži, stejně jako mají odlišné nároky a požadavky na svůj život.

Ženy jsou sociálně různorodou skupinou a v otázce zkrácených úvazků mezi nimi nepanuje shoda. Jak již bylo zmíněno, některé ženy vidí ve flexibilním úvazku možnost skloubení pracovního a soukromého života, jiné ženy to kritizují, protože žena tím dává přednost své morální povinnosti věnovat se dětem a rodině před placenou prací, potažmo své nezávislosti na muži (Hays, 1996).

To, co je pro ženy a muže tím dobrým a jakou cestu si mají vybrat, je kulturně a sociálně podmíněno, stejně tak je důležitý vliv jejich životních zkušeností. Nicméně žijeme-li v demokratické společnosti, kde ústava garantuje svobodu a rovnost všem občanům bez rozdílu, proč by neměla platit pro ženy využívající flexibilních forem práce? Proč by ženy měly „platit“ za své mateřství, když dítě je stejně tak otců, jejich partnerů?

Pokud bychom chtěli tuto nerovnost na trhu práce odstranit a nastolit rovnost rodičů, partnerů, je třeba na jedné straně reorganizovat vztahy mezi mužem a ženou v rámci rodiny v každodenním životě a na straně druhé zajistit, aby firmy aplikovaly společensky odpovědný přístup ke svým zaměstnancům, který respektuje mimopracovní potřeby, osobní a rodinné zájmy a povinnosti.

## POUŽITÁ LITERATURA

- AGARWAL, B. 2004. *Challenging Mainstream Economics: Effectiveness, Relevance and Responsibility*. International Association for Feminist Economics Newsletter. October 2004, s. 2–6.
- ASLANBEIGUI N., PRESSMAN S., SUMMERFIELD G. 1994. (eds.) *Women in the age of economic transformation, gender impact of reforms in post-socialist and developing countries*. New York: Routledge.
- BADINTER, E. 1998. *Materská láska*. Bratislava: Aspekt.
- BARTÁKOVÁ, H. 2005. „Znevýhodnění žen s dětmi na trhu práce.“, s. 91–103 in Winkler, J., Klimplová, L., Žižlavský, M. (eds.). Účelové programy na lokálních trzích práce. Jejich význam, potřebnost a realizace. Brno: Masarykova univerzita.
- BECK, U. 2004. *Riziková společnost*. Praha: SLON.
- BECKER, Gary S. 1993. *Human Capital, A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*. Chicago: University of Chicago Press.
- BIEDERMANNOVÁ, C. 1992. *Mstivá kantiléna*. Praha: Ivo Železný.
- BOSCH, G. 2004. „The Standard Employment Relationship in the Information Society.“ Concepts and Transformation 9 (3): 231-248.
- BRODSKY, M. 1994. „Labor market flexibility: a changing international perspective.“ Monthly Labor Review: November, s. 53–60.
- BOURDIEU, P. 1998. *Nadvláda mužů*. Praha: Nakladatelství Karolinum.
- COFFEY, A., ATKINSON, P. 1996. *Making sense of qualitative data*. London: SAGE Publications.
- CROMPTON, R. (ed). 1999. *Restructuring Gender Relations and Employment*. Oxford: Oxford University Press.
- CAZES, S., NEŠPOROVÁ, A. 2004. *Labour markets in transition: balancing flexibility & security in Central and Eastern Europe*. Geneva.
- ČERMÁKOVÁ, M. et al. 2002. *Podmínky harmonizace práce a rodiny v České republice*. Praha: SOÚ AV ČR.
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. 2011. Ženy a muži v datech. [online]. Praha: ČSÚ [cit. 2. 9. 2012]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/publ/1417-11-n\\_2011](http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/publ/1417-11-n_2011).
- DRUCKER, P. 1993. *The Post-Capitalist Society*. New York: HarperBusiness.
- DUDOVÁ, R., VOHLÍDALOVÁ, M. 2008. „Nová rizika pracovního trhu: flexibilita a marginalizace“. In DUDOVÁ, R. (ed.) *Nová rizika pracovního trhu: flexibilita, marginalizace a soukromý život*. Praha: Sociologický ústav AV ČR.
- DUDOVÁ, R. (ed.), HASTRMANOVÁ, Š. 2007. *Otcové, matky a porozvodová péče o děti*. Sociologické studie/Sociological studies. Praha: Sociologický ústav AV ČR.
- EUROACTIV. 2004. *Soudobé trendy v evropské politice zaměstnanosti – flexibilní formy práce a pracovní doby* [online]. 14. 7. 2004. Petr Beroušek [cit. 10. 10. 2012]. Dostupné z: <http://www.euractiv.cz/socialni-politika/analyza/soudob-trendy-v-evropsk-politice-zamstnanosti--flexibiln-for>.
- FORUM 50%. 2008. *Gender mainstreaming*. [online]. Praha: Fórum 50% [cit. 5. 11. 2012]. Dostupné z: <http://padesatprocent.cz/cz/dokumenty-odkazy/strategicke-dokumenty/gender-mainstreaming>.
- FOUCAULT, M. 2000. *Dohlížet a trestat. Kniha o zrodu vězení*. Dauphin.



- GENDER CENTRUM. 2010. *Ženy chtějí mít děti. Proto jsou i ochotné brát méně.* [online]. Brno: Gender centrum. [cit. 1. 9. 2012]. Dostupné z: <http://www.fss.muni.cz/cz/site/fakulta/media/1674>.
- GIDDENS, A. 2004. *Sociologie*. Praha: Argo.
- GILAROVÁ, R. 2004. *Metodika využití flexibilních forem práce*. Praha.
- HARRISON, B. 1994. *Lean and mean: the changing landscape of corporate power in the age of flexibility*. New York: The Guilford Press.
- HAYS, S. 1996. *The cultural contradictions of motherhood*. New Haven, CT: Yale University Press.
- HENDL, J. 2008. *Kvalitativní výzkum. Základní metody a aplikace*. Praha: Portál.
- HUMPHREYS, P. C., FLEMING, S., O'DONNELL, O. 2000. *Balancing work and family life: The role of flexible working arrangements*. CPMR Research Report No. 3, Dublin: IPA.
- KALLENBERG, A. 2000. „Nonstandard Employment Relations: Part-Time, Temporary and Contract Work.“ *Annual Review of Sociology*, p. 26: 341–365.
- KELLER, J. 1996. *Sociologie byrokracie a organizace*. Praha: Sociologické nakladatelství.
- KŘÍŽKOVÁ, A. 2002. "Trendy v rodině a rodinných odpovědnostech." In: Čermáková, M., Křížková, A., Linková, M., Maříková, H., Hašková, H. Podmínky harmonizace práce a rodiny v ČR. Praha. Sociologický ústav AV ČR, s. 13 -26.
- MACHOVCOVÁ, K., 2004. *1. kapitola Genderové stereotypy, Rovné příležitosti mužů a žen v zaměstnání*. In ABC feminismu. Brno: Nesehnutí.
- MAREŠ, P., SIROVÁTKA, T., VYHLÍDAL, J. 2003. *Dlouhodobě nezaměstnaní – životní situace a strategie*. *Sociologický časopis*, 39, s. 1, 37–54.
- MAŘÍKOVÁ, H. 2008. *Mateřství, rodina a práce z pohledu matek malých dětí*. *Gender, rovné příležitosti, výzkum*, ročník 8, číslo 2/2008, s. 45-54.
- MAŘÍKOVÁ, H. 2003. „Česká žena na trhu práce“. In *Rod ženský*, editorky A. Vodáková a O. Vodáková. Praha: SLON, s. 185–195.
- MCCONNELL, C. R., BRUE, S. L. 1992. *Contemporary labor economics*. New York: McGraw-Hill.
- MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. 2008. *Manuál pro gender mainstreaming*. [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí [cit. 5. 11. 2012]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/5130>.
- MLČOCH, L. 2005. *Institucionální ekonomie*. Praha: Karolinum.
- MÜHLBERGER, U. 1999. „Explaining Atypical Employment. Towards Integrated Economic and Sociological Approach“, příspěvek na konferenci „The Third Business and Economic Society“, Kanárské ostrovy, 22.–26. 7. 1999.
- MÜHLBERGER, U. 2000. „Women´s labour force attachment in Europe“, An analytical framework and empiric evidence for the household. [online]. European University Institute, Italy [cit. 2. 10. 2012]. Dostupné z: <http://ideas.repec.org/p/irs/iriswp/2000-07.html>.
- PLASOVÁ, B., VÁLKOVÁ, J. 2009. *Genderová diferenciacie nejistot na trhu práce*. In SIROVÁTKA, T., WINKLER, J., ŽIŽLAVSKÝ, M. 2009. *Nejistoty na trhu práce*. Brno: FSS MSU v Brně.

- REGUS. 2011. *Flexible working goes global*. Global research report amongst businesses assessing take up and attitudes towards flexible working. March 2011. [online]. Praha: Regus [cit. 2. 10. 2012]. Dostupné z: <http://www.regus.cz/about-us/future-of-work.aspx>.
- REINHARZ, S. 1992. *Feminist methods in social research*. New York: Oxford University Press.
- RENZETTI, C. M., CURRAN, D. J. 2005. *Ženy, muži a společnost*. Praha: Nakladatelství Karolinum.
- SCHMID, G., GAZIER, B. 2002. *The Dynamics of Full Employment. Social Integration Through Transitional Labour Markets*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- SIROVÁTKA, T., WINKLER, J., ŽIŽLAVSKÝ, M. 2009. (eds.) *Nejistoty na trhu práce*. Brno: FSS MSU v Brně.
- SIROVÁTKA, T. et al. 2007. *Rodina, zaměstnání a sociální politika*. Brno: FSS MU.
- SIRŮČEK, P., FALTUS, J., JANČÍK, D., KUBŮ, E., PRŮCHA, V. 2007. (eds.) *Hospodářské dějiny a ekonomické teorie*. Praha: Management Press.
- STANDING, G. 1999. *Global Labour Flexibility: Seeking Distributive Justice*. New York: St. Martin's Press.
- SUPIOT, A., DEAKIN, S., eds. 2009. *Capacitas. Contract Law and the Institutionnal Preconditions of a Market Economy*. Oxford: Hart Publishing.
- SURYNEK, A., KOMÁRKOVÁ, R., KAŠPAROVÁ, E. 2001. *Základy sociologického výzkumu*. Praha: Management Press.
- SVOREŇOVÁ-KIRÁLYOVÁ, B. 1968. *Žena 20. století ve světě práce*. Praha: Práce.
- TOMÁŠEK, M., DUDOVÁ, R., 2008. *Sekundarizace pracovního trhu v ČR: příklad práce pokladních v prodejnách zahraničních obchodních řetězců*. Gender, rovné příležitosti, výzkum, ročník 8, číslo 2/2008.
- TEICHGRABER, M. 2011. *Population and social conditions – European Union Labour Force Survey – Annual results*. [online]. Statistics in focus 40/2012. [cit. 1. 9. 2012]. Dostupné z: [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/product\\_details/publication?p\\_product\\_code=KS-SF-12-040](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/product_details/publication?p_product_code=KS-SF-12-040).
- VESELÝ, A. 2006. *Teorie mnohačetných forem kapitálu*. Praha: FSV UK.
- VÝZKUMNÝ ÚSTAV PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. 2010. *Vliv nových forem zaměstnávání v ČR a zemích EU na vývoj pracovního práva*. Praha: VÚPSV. [cit. 2. 9. 2012]. Dostupné z: [http://praha.vupsv.cz/Fulltext/vz\\_308.pdf](http://praha.vupsv.cz/Fulltext/vz_308.pdf)
- VÝZKUMNÝ ÚSTAV PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. 2004. *Analýza flexibilních forem zaměstnávání a organizace pracovní doby v České republice* Praha: VÚPSV [cit. 2. 9. 2012]. Dostupné z: [http://www.equalcr.cz/files/clanky/910/analiza\\_flexibilni\\_formy\\_zamestnavani\\_v\\_CR.pdf](http://www.equalcr.cz/files/clanky/910/analiza_flexibilni_formy_zamestnavani_v_CR.pdf).
- WALLACE, C. 2003. „*Work Flexibility in Eight European Countries*.” Sociologický časopis / Czech Sociological Review, Vol. 39, No. 6: 773–794.
- WILTHAGEN, T. 1998. *Flexicurity: a new paradigm for labour market policy reform?* Berlin.
- YIN, ROBERT K. 1989. *Preparing a case study: A Guide for Designing and Conducting a Case Study for Evaluation Input*. London: SAGE Publications.
- Zákoník práce, novela od 1. 1. 2012 – změny v pracovním právu od roku 2012.*
- Zpravodaj - Rovné příležitosti do firem*. 2011. 5. speciální vydání. Praha: Gender Studies, o. p. s.

## **Příloha č. 1: Scénář pro individuální osobní rozhovory**

### **OSNOVA POLOSTRUKTUROVANÉHO ROZHOVORU s otevřenými otázkami**

#### **Krátké představení výzkumu:**

*Výzkum je zaměřen na zmapování problematiky využívání flexibilních forem práce v České republice. Jedná se o kvalitativní výzkum, jehož cílem je přispět k lepšímu pochopení současného stavu prostřednictvím individuálních pohledů či postojů zaměstnanců k reálnému využívání flexibilních forem práce ve vybrané organizaci. Podmínkou výzkumu je zachování anonymity zdrojů.*

Datum, hodina, místo, aktéři/aktérky výzkumu (pohlaví, věk, dosažené vzdělání, délka působení u firmy)

#### **1. Mohl/a bys mi v úvodu říci, jakou formu flexibilního pracovního úvazku vykonáváš?**

- Co tato forma práce v praxi znamená?
- Jak konkrétně to probíhá?

#### **2. Mohl/a bys mi sdělit některé základní údaje vztahující se k tvé osobě a k pracovním podmínkám v rámci tvé pozice?**

- Jaký je tvůj rodinný stav?
- Máš děti, případně kolik, v jakém věku?
- Jaké je tvá pracovní pozice? Pracovní zařazení – nižší management, střední výkonný management, vyšší řídicí management, oddělení apod.? Co přesně to obnáší z hlediska pracovního zatížení, zodpovědnosti, vedení podřízených atd.?

#### **3. Mohl/a bys blíže specifikovat okolnosti a důvody, které tě vedly k volbě flexibilního pracovního úvazku?**

- Proč využíváš flexibilní pracovní úvazek?
- Vyhovuje ti tato forma zaměstnání a proč? Jaké vidíš výhody, nevýhody pro tebe, pro zaměstnavatele? Co bys případně změnil/a? Prosím, rozveď výhody i nevýhody.
- Umožňuje ti flexibilní úvazek lepší skloubení pracovního a osobního života a jak?
- Jaké máš možnosti kariérního růstu teď, když pracuješ na flexibilní pracovní úvazek? Máš možnost školení, dalších zaměstnaneckých výhod – jakých?
- Cítíš nějaká omezení, pokud jde o kariérní růst?

#### **4. Mohl/a bys popsat, jak konkrétně jsi získal/a flexibilní pracovní úvazek?**

- Kdo ti ho nabídl a jakou formou?

- Jak ses dozvěděl/a o této možnosti zaměstnání?

**5. Mohl/a bys zhodnotit svůj pracovní výkon v rámci flexibilního pracovního úvazku?**

- Jak jsi motivován/a k dosahování stanovených pracovních výsledků/požadavků? Je to dostatečná motivace?
- Jaká je tvoje výkonnost, pracovní morálka, zdraví?
- Jaké je rámcově tvoje finanční ohodnocení? (I ve vztahu k dříve vykonávanému pracovnímu poměru na plný úvazek apod.) Jaký je tvůj finanční příjem v rámci rodiny (nejvyšší, nejnižší, kdo je živitelem v rodině)?

**6. Napadá tě něco, na co bych se podle tebe měla zaměřit, co jsem opomněla? Je nějaký aspekt problému pracovní flexibility, který bych měla znát?**

**SEZNAM GRAFŮ A TABULEK:**

|              |   |         |
|--------------|---|---------|
| Tabulka č. 1 | Typologie pracovních vztahů   | Str. 13 |
| Tabulka č. 2 | Flexibilní formy práce v ČR z pohledu čísel   | Str. 20 |
| Tabulka č. 3 | Mezinárodní srovnání – podíl zaměstnaných na částečný úvazek na celkové zaměstnanosti žen a mužů podle nejvyššího dosaženého vzdělání za rok 2010 [%] | Str. 20 |
| Tabulka č. 4 | Mezinárodní srovnání – podíl zaměstnaných na částečný úvazek a gender pay gap [%]   | Str. 21 |
| Graf č. 5    | Mediány mezd podle úrovně vzdělání za rok 2010  | Str. 22 |
| Tabulka č. 6 | Mezinárodní srovnání – průměrná roční mzda žen a mužů (EUR)   | Str. 22 |
| Tabulka č. 7 | Krátkodobá a dlouhodobá doporučení v oblasti diverzity a sladování osobního a pracovního života   | Str. 30 |
| Tabulka č. 8 | Flexibilní formy práce, MD a RD v Provident Financial s.r.o.  | Str. 33 |