

**UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE**

**FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD**

**Katedra veřejné a sociální politiky**

**Adéla Babková**

**SLAĐOVÁNÍ RODINNÉHO ŽIVOTA A PRACOVNÍ KARIÉRY  
Z POHLEDU ZAMĚSTNAVATELE VE VEŘEJNÉM SEKTORU:  
PŘÍPADOVÁ STUDIE PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE**

*Diplomová práce*

Praha 2015

Autor práce: **Adéla Babková**

Vedoucí práce: **Mgr. Eva M. Hejzlarová, Ph.D.**

Oponent práce:

Datum obhajoby: **2015**

Hodnocení:

## **Bibliografický záznam**

BABKOVÁ, Adéla. *Sladřování rodinného života a pracovní kariéry z pohledu zaměstnavatele ve veřejném sektoru: Případová studie příspěvkové organizace*. Praha, 2015. 115 s. Diplomová práce. Univerzita Karlova v Praze, Fakulta sociálních věd, Institut sociologických studií. Vedoucí diplomové práce Mgr. Eva M. Hejzlarová Ph.D.

## **Abstrakt**

Diplomová práce je zaměřena na vztah a přístup zaměstnavatelů k tématu rodičovství svých zaměstnanců. Výzkumy dokazují, že v otázce rodičovství převládá v České republice i v současné době názor, že pro rozvoj dítěte je nejprospěšnější strategií celodenní péče matkou, a to do tří let věku a v prostředí domova. Z dalších šetření však vyplývá rozpor mezi deklarovaným zájmem rodičů malých dětí o možnosti využití nástrojů sladřování rodičovství se zaměstnáním a skutečným stavem v této otázce. Cílem diplomové práce je pak porozumění a vysvětlení přístupu jednoho zaměstnavatele z veřejného sektoru k rodičovství jeho zaměstnanců a k situacím, které rodičovství zaměstnanců může přinášet. V prvních dvou kapitolách diplomové práce je zařazeno seznámení a uvedení do vybrané problematiky a do jejího kontextu, výzkumný problém a výzkumné otázky. Následuje přehled teoretických konceptů, kterých se vybraná tematika týká a které ji ovlivňují. V další části je pak zařazena kvalitativní případová studie jednoho zaměstnavatelského subjektu včetně představení metod výběru, sběru dat a jejich analýzy. Závěry diplomové práce pak obsahují zjištění získaná během výzkumného šetření, odpovědi na stanovené výzkumné otázky a nastínění možných směrů, kam by se mohlo ubírat další zkoumání této problematiky.

## **Abstract**

The diploma thesis is focused on the topic of the attitude of the employers to the parenthood of the employees. Different scientific researches prove that in the Czech Republic, there is a strong opinion that the best strategy for the development of a little child is an all-day mother's care at home till reaching the age of three years. Other researches show that there exists a discrepancy in the declared interest in using different forms of work-family balance tools and the real situation in this field. The aim of this diploma thesis is to understand and to explain the attitude of an employer to the parenthood of the employees and to the different situations that the parenthood of the employees can bring. In the first two opening chapters of the diploma thesis, there is an introduction to the topic and its context, the definition of the research problem and the research inquiries. The following part consists of the theoretical concepts linked up with the chosen topic or concepts influencing this field. In the next part, there is the qualitative case study of the chosen employer subject including the sampling methods, the methods of collecting data and also the methods of the data analysis. The conclusion of the diploma thesis include the obtained findings of the qualitative study, answers to the research inquiries and the possibilities of the further exploration of this topic.

## **Klíčová slova**

Zaměstnanecký poměr, pracovní kariéra, zaměstnavatel, zaměstnanec, rodičovství, mateřská a rodičovská dovolená, nástroje sladění rodinného a pracovního života, pracovní právo, firemní kultura.

## **Keywords**

Employment, work career, employer, employee, parenthood, maternity and parental leave, tools of work and family life balance, labour law, company culture.

**Rozsah práce:** 219 809 znaků včetně mezer

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracovala samostatně a použila jen uvedené prameny a literaturu. Dále prohlašuji, že předkládaná práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu. Současně dávám svolení k tomu, aby tato práce byla zpřístupněna pro studijní a výzkumné účely.

V Praze dne 15. 5. 2015

Adéla Babková

## **Poděkování**

Na tomto místě bych chtěla poděkovat paní Mgr. Evě M. Hejzlarové, Ph.D., vedoucí mé diplomové práce, za trpělivost a cenné rady a připomínky v průběhu jejího řešení. Dále bych chtěla poděkovat všem, kteří mi byli nápomocni při tvorbě této diplomové práce a zejména bych chtěla poděkovat všem členům mé rodiny za podporu a pochopení během celé doby mého studia.

# Obsah

<b>OBSAH</b> .....	<b>6</b>
<b>PROJEKT DIPLOMOVÉ PRÁCE</b> .....	<b>8</b>
<b>1. ÚVOD</b> .....	<b>15</b>
<b>2. ÚVOD DO PROBLÉMU</b> .....	<b>17</b>
2.1. UVEDENÍ DO PROBLEMATIKY .....	17
2.2. VÝZKUMNÝ PROBLÉM .....	22
2.3. CÍLE, HYPOTÉZY A VÝZKUMNÉ OTÁZKY .....	23
2.3.1. <i>Cíle diplomové práce</i> .....	23
2.3.2. <i>Hypotézy</i> .....	24
2.3.3. <i>Výzkumné otázky</i> .....	24
2.4. KONTEXT PROBLEMATIKY .....	25
2.4.1. <i>Legislativa v České republice</i> .....	25
2.4.2. <i>Nástroje a řešení, které byly v této oblasti v ČR aplikovány</i> .....	26
2.4.3. <i>Aktéři na mezinárodní úrovni</i> .....	28
2.5. VÝZKUMY PROVEDENÉ V ČESKÝCH PODMÍNKÁCH .....	30
<b>3. TEORETICKÝ A HODNOTOVÝ RÁMEC</b> .....	<b>33</b>
3.1. ROLE RODINY .....	33
3.1.1. <i>Důležitost rodiny z pohledu společnosti</i> .....	33
3.1.2. <i>Důležitost rodiny z pohledu jednotlivce</i> .....	34
3.2. ROLE ZAMĚSTNÁNÍ .....	35
3.2.1. <i>Zaměstnání a zaměstnanost z pohledu společnosti</i> .....	35
3.2.2. <i>Trh práce</i> .....	36
3.2.3. <i>Důležitost zaměstnání pro jednotlivce</i> .....	36
3.3. TEORIE RACIONÁLNÍ VOLBY .....	38
3.3.1. <i>Uvedení do teorie racionální volby</i> .....	38
3.3.2. <i>Nástin vývoje přístupu k teorii racionální volby v sociálních vědách</i> .....	39
3.3.3. <i>Pohled psychologie na teorii racionální volby</i> .....	41
3.3.4. <i>Kritika teorie racionální volby</i> .....	42
3.4. SPECIFIKA ZAMĚSTNÁNÍ VE VEŘEJNÉM SEKTORU .....	42
3.4.1. <i>Příspěvkové organizace</i> .....	42
3.4.2. <i>Podmínky zaměstnaneckých poměrů a zaměstnanecké vztahy</i> .....	44
3.5. GENDEROVÁ ROVNOST, ROVNOST ŠANCÍ.....	46
3.6. DALŠÍ ASPEKTY V PROBLEMATICE ZAMĚSTNÁNÍ .....	47
3.6.1. <i>Role organizace</i> .....	47
3.6.2. <i>Firemní kultura a atmosféra společnosti</i> .....	48
3.7. DŮLEŽITOST POROZUMĚNÍ .....	49
3.8. SHRNUTÍ .....	50
<b>4. ZVOLENÉ METODY</b> .....	<b>52</b>
4.1. PLÁN, ZÁMĚR A ODŮVODNĚNÍ VÝZKUMU .....	53
4.2. METODA VÝBĚRU ORGANIZACE.....	53
4.3. PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ ORGANIZACE .....	54
4.4. METODA VÝBĚRU ÚČASTNÍKŮ ŠETŘENÍ.....	55
4.5. METODY SBĚRU DAT .....	55
4.5.1. <i>Představení organizace</i> .....	56
4.5.2. <i>Charakteristika vybraných respondentů</i> .....	58
4.5.3. <i>Charakteristika analyzovaných dokumentů</i> .....	59
4.5.4. <i>Nezúčastněné pozorování</i> .....	60

<b>5.</b>	<b>ANALÝZA DAT</b> .....	<b>63</b>
5.1.	ANALÝZA POLOSTRUKTUROVANÝCH ROZHOVORŮ A ZÁZNAMŮ POZOROVÁNÍ.....	63
5.2.	ANALÝZA DŮLEŽITÝCH DOKUMENTŮ.....	64
5.3.	VYVOZENÍ VÝZKUMNÝCH ZÁVĚRŮ.....	65
<b>6.</b>	<b>ZÁVĚRY DIPLOMOVÉ PRÁCE</b> .....	<b>66</b>
6.1.	ZÁKLADNÍ ZJIŠTĚNÍ TÝKAJÍCÍ SE VYBRANÉ ORGANIZACE.....	67
6.2.	DÍLČÍ ZÁVĚRY A ODPOVĚDI NA VÝZKUMNÉ OTÁZKY.....	70
6.2.1.	Výzkumná otázka č. 1.....	70
6.2.2.	Výzkumná otázka č. 2.....	74
6.2.3.	Výzkumná otázka č. 3.....	78
6.2.4.	Výzkumná otázka č. 4.....	81
6.2.5.	Výzkumná otázka č. 5.....	86
<b>7.</b>	<b>SOUHRN</b> .....	<b>88</b>
<b>8.</b>	<b>SUMMARY</b> .....	<b>93</b>
<b>9.</b>	<b>ZDROJE</b> .....	<b>94</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH</b> .....	<b>101</b>
	<b>PŘÍLOHY</b> .....	<b>102</b>
	PŘÍLOHA Č. 1:.....	102
	PŘÍLOHA Č. 2:.....	103
	PŘÍLOHA Č. 3:.....	105
	PŘÍLOHA Č. 4:.....	106



## Projekt diplomové práce

<b>Jméno studenta/studentky:</b>	<b>Adéla Babková</b>
<b>Název v jazyce práce:</b>	Sladování rodinného života a pracovní kariéry z pohledu zaměstnavatelů
<b>Název v anglickém jazyce:</b>	Balance between career and the family life from the point of view of the employer
<b>Klíčová slova:</b>	pracovní kariéra, rodičovství, mateřská a rodičovská dovolená, nástroje sladění rodinného a pracovního života, pracovní právo, firemní kultura
<b>Klíčová slova anglicky:</b>	work career, parenthood, maternity and parental leave, tools of work and family life balance, labour law, company culture
<b>Akademický rok vypsání:</b>	2012/2013
<b>Jazyk práce:</b>	český jazyk
<b>Typ práce:</b>	magisterská diplomová práce
<b>Ústav:</b>	Katedra veřejné a sociální politiky
<b>Vedoucí / školitel:</b>	Mgr. Eva M. Hejzlarová, Ph.D.
<b>Obor práce:</b>	Veřejná a sociální politika

## **ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:**

1. Vymezení předmětu zkoumání, zdůvodnění výběru výzkumného tématu, návaznost na jiné práce

Jako téma své diplomové práce jsem zvolila problematiku sladění rodinného života s pracovní kariérou žen v České republice. Domnívám se totiž, že toto téma zasluhuje pozornost jak laické tak i odborné veřejnosti, a to proto, že obě roviny tématu jsou považovány za žádoucí, ale dochází mezi nimi v některých případech k určitým rozporům. Mateřství a rodičovství na jedné straně jsou životními situacemi důležitými nejen pro konkrétní rodinu, ale i pro celou společnost. V naší kultuře se stabilní rodinné zázemí a kvalitní rodinná péče a výchova považují za žádoucí a prospěšné pro budoucí život každého člověka a tím pádem i pro budoucí generace celkově. Zároveň je ale nutné si uvědomit další nároky a požadavky dnešní doby a současné společnosti, a to zaměstnání a budování kariéry. Existuje mnoho žen, které odejdou na mateřskou dovolenou a zůstanou doma několik let, během kterých se věnují péči o dítě, případně děti. Zároveň ale existují ženy, které mají zájem o to zůstat v kontaktu se svou prací, přivydělat si, být v kontaktu s lidmi apod. Ty pak hledají možnosti a nástroje, díky kterým by mohly např. pracovat na částečný úvazek už při rodičovské dovolené, případně podnikat apod.

Existuje tak mnoho různých proměnných, které do této komplikované rovnice zasahují. Každý případ je jiný a je na každé rodině, případně konkrétní osobě na mateřské a rodičovské dovolené, které možnosti si zvolí. Závisí tak na hodnotách konkrétní rodiny, finančních možnostech, nabídce péče o malé děti v dané lokalitě a v neposlední řadě na straně zaměstnavatelů, na kterých také závisí forma případné spolupráce v období rodičovství, a kteří situaci rodičovství svých zaměstnanců ve větší či menší míře řeší.

Ve své diplomové práci bych chtěla svou pozornost zaměřit na stranu zaměstnavatelů. Ti jsou zavázáni Zákoníkem práce, který mimo jiné stanovuje jejich práva a povinnosti ve vztahu k podřízeným odcházejícím na mateřskou a rodičovskou

dovolenou. Při odchodu zaměstnankyně/zaměstnance na mateřskou/rodičovskou dovolenou tak řeší při nejmenším výpadek pracovní síly. Kromě toho lze také počítat s nutností hledání nové pracovní síly, jejího zaučování, přizpůsobení plánům a rytmu, které si zvolil odcházející zaměstnanec apod.

Ve své práci jsem rozhodla mimo jiné navázat na poznatky ze závěrečné zprávy z výzkumu nevládní neziskové organizace Gender Studies, o.p.s. a společnosti IPSOS s.r.o. *Sladění pracovního a rodinného života, Kvantitativní výzkum z roku 2009*. Ten se zabýval mimo jiné i rozsahem a formou kontaktu mezi zaměstnankyní a zaměstnavatelem během období rodičovské a mateřské dovolené. Zároveň bych chtěla své zkoumání zasadit do mezí teorie implementace a prozkoumat tak stranu zaměstnavatelů jako jednoho z aktérů procesu návrhů, tvorby a zavádění politik. Chtěla bych tak také vycházet z práce PhDr. Martina Smutka, PhD. *Vnější podmínky a jednání aktérů procesu implementace lokálního sociálního programu*, ve které se autor zabývá mimo jiné interakcí aktérů a definováním a utvářením jevů v sociální realitě prostřednictvím interakce aktérů, do které zasahuje velké množství různých faktorů a motivů.

## 2. Cíle diplomové práce

Ve své diplomové práci bych se chtěla zaměřit na stranu zaměstnavatelů a jejich úhel pohledu na tuto problematiku. Jsou totiž aktérem, který v této problematice zaujímá důležitou pozici, potýká se totiž se situací rodičovství svých zaměstnanců a disponuje mimo jiné i možností nastavit systém a režim jejich zaměstnání tak, aby mohli svou životní situaci se svou kariérou sladit. Zaměstnavatelé jsou v této oblasti vázání platnou legislativou v oblasti pracovního práva, které poskytuje této oblasti rámec práv a povinností obou stran. Ve své diplomové práci bych chtěla prozkoumat situace, do kterých se zaměstnavatelé v této oblasti dostávají, a jaké stanovují priority, se kterými pak souvisí nabízené nástroje sladění pracovního a rodinného života zaměstnanců. Kromě samotných problémů spojených s odchodem zaměstnance na mateřskou/rodičovskou dovolenou bych se chtěla zaměřit na problémy, které zaměstnavatelům přináší zákonné povinnosti vůči těmto zaměstnancům a důsledky jejich plnění. Chtěla bych se tedy zaměřit na interakci zájmů zaměstnavatelů se zájmy dalších aktérů v této problematice.

## SEZNAM ODBORNÉ LITERATURY:

GENDER STUDIES O.P.S. Sladění pracovního a rodinného života: Kvantitativní výzkum červen 2009. [online]. 2009 [cit. 2013-06-02]. Dostupné z: [http://aa.ecn.cz/img\\_upload/8b47a03bf445e4c3031ce326c68558ae/V\\_zkum\\_mezi\\_matkami\\_d\\_t\\_do\\_deseti\\_let.pdf](http://aa.ecn.cz/img_upload/8b47a03bf445e4c3031ce326c68558ae/V_zkum_mezi_matkami_d_t_do_deseti_let.pdf).

Machovcová, K. (ed.): Náklady a zisky rovných příležitostí pro ženy a muže. Gender Studies o.p.s. Praha 2007.

Metodika genderového auditu firem (online). Praha : Aperio, o.s., 2008. Projekt Prolomit vlny. Dostupné z: [www.proequality.cz/res/data/004/000573.pdf](http://www.proequality.cz/res/data/004/000573.pdf).

SMUTEK, Martin. Vnější podmínky a jednání aktérů procesu implementace lokálního sociálního programu [online]. 2009 [cit. 2013-06-02]. Disertační práce. Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií. Vedoucí práce Libor Musil. Dostupné z: [http://is.muni.cz/th/42911/fss\\_d/](http://is.muni.cz/th/42911/fss_d/).

SKÁLOVÁ, Helena a Linda SOKAČOVÁ. Sladování rodinného a pracovního života: Krok za krokem: Odborný text - sladování z pohledu zaměstnavatele. [online]. 2011 [cit. 2013-06-02]. Dostupné z: <http://media0.webgarden.name/files/media0:510b179038434.pdf.up/1105GenderStudie-s-odborny-text-zamestnavatele-FINAL-barva.pdf>

Úplné znění zákona č. 262/2006 Sb.: Zákoník práce. In: 2012. Dostupné z: [http://www.pracepropravniky.cz/\\_userfiles/texty\\_prilohy/10195.pdf](http://www.pracepropravniky.cz/_userfiles/texty_prilohy/10195.pdf).

## **PŘEDBĚŽNÁ NÁPLŇ PRÁCE:**

### 1. Výzkumné otázky a hypotézy

Hypotézy:

V naší společnosti obecně panuje nízká informovanost o právech a možnostech sladění rodinného a pracovního života.

Umožnění spolupráce zaměstnanci během mateřské a rodičovské dovolené přináší zaměstnavateli komplikace, se kterými se potýká.

Umožnění spolupráce zaměstnance během mateřské a rodičovské dovolené se může různit např. dle jeho kvalifikace.

Výzkumné otázky:

Jaké situace zaměstnavatelé řeší v případě odchodu svých zaměstnanců na mateřskou/rodičovskou dovolenou?

Liší se priority zaměstnavatelů v této oblasti podle kritérií, jakými je např. kvalifikace?

Jaké nástroje sladění rodinného a pracovního života nabízí zaměstnavatelé svým zaměstnancům v této životní situaci. Jaké jsou důvody těchto voleb?

Co od zaměstnavatelů vyžaduje umožnění spolupráce zaměstnanci během mateřské/rodičovské dovolené?

### 2. Teoretická východiska

Teoretické pozadí mé diplomové práce by mělo tvořit několik základních myšlenek. Měly by to být myšlenky rovnosti příležitostí, hodnoty rodiny a principů trhu práce.

### 3. Metody a zdroje dat

Ve své diplomové práci bych chtěla použít metodu sekundární analýzy dat a dokumentů v kombinaci s expertním šetřením. Rozhodla jsem se proto pro případovou studii formou hloubkového auditu rovných příležitostí a využívání a nabídky flexibilních forem zaměstnání v jedné vybrané společnosti jako příkladu zaměstnavatele pro mou zvolenou problematiku. Chtěla bych tak sekundární analýzou dokumentů postihnout programové interní dokumenty zaměstnavatele k problematice rodičovství

svých zaměstnanců a legislativní rámec problematiky. Pak bych chtěla formou expertního šetření a rozhovorů se zástupci zaměstnavatele a zaměstnanců zkoumat reálnou podobu nabídky a využívání nástrojů sladování rodinného života s pracovní kariérou zaměstnanců dané společnosti. Chtěla bych tak získat ucelenou informaci o přístupu daného zaměstnavatele k problematice rodičovství zaměstnanců, o jejím obsažení ve firemní kultuře společnosti apod.

#### 4. Předpokládaná struktura diplomové práce

V první části své diplomové práce bych chtěla zpracovat teoretickou rovinu problematiky, tj. teoretická a hodnotová východiska, definice pojmů atd. Ve výzkumné části bych chtěla prezentovat výsledky svého zkoumání formou interního auditu ve vybrané společnosti, jak v rovině společností deklarovaných pravidel, tak i v rovině reálného fungování společnosti a jejího přístupu k problematice sladování pracovního a rodinného života svých zaměstnanců.

#### **PŘEDBĚŽNÁ NÁPLŇ PRÁCE V ANGLICKÉM JAZYCE:**

*(nemusí být překladem české „předběžné náplně práce“)*

Today's way of life in our civilisation brings a lot of different challenges. One of them is the balance between the family and work life. In our society is common that women work and build their careers as well as men. Beside the work life they also play an irreplaceable role in the childcare which presents an important situation for each family but also for the whole society and its future. The results of many different researches show that a lot of women would prefer some way of cooperation with the employer even during the maternity and parental leave. As an example of such research I can name *Sladění pracovního a rodinného života, Kvantitativní výzkum z roku 2009* by Gender Studies o.p.s. and IPSOS s.r.o.

In my thesis I would like to focus on the side of the employers to recover their values, choices and approaches to this topic. I would like to study their point of view and their ways of communication with the employer leaving for the maternity or parental leave. A would like to recover what approaches do they have to the different tools of family and work life balance and how do they deal with the situation of the missing employer, looking for the new person, cooperation with the employer at the

maternal or parental leave etc. I would like to frame the thesis by the theory of implementation as the public policy's theoretical background. For my thesis I decided to perform an internal audit of gender equality in a company that employs people also leaving for maternity and parental leave. My intention is to perform a one case study focused on the topic of possibilities, approaches and values of the employer at this problem on one hand and the real situation in the company on the other. I would like to study the internal documents of the company to recover the topic in the company culture. Then I would like to complete the research by interviews with the employers about the topic of work and family balance. The expected structure of the thesis should content the theoretical background of this topic and then the results of the research in the chosen company.

Datum:

Podpis studenta:

Podpis vedoucího práce:

## 1. Úvod

Ve své diplomové práci jsem se rozhodla věnovat tématu sladování rodinného života s pracovní kariérou v podmínkách České republiky. Toto téma jsem zvolila z důvodu dlouhodobého zájmu o tuto problematiku, který vyplynul z dřívějšího zadání seminární práce v rámci mého současného studia. Otázku sladování pracovního a rodinného života považuji za velmi důležitou z toho důvodu, že se dotýká hned několika společenských témat, která se v této oblasti setkávají. Vedle otázky reprodukce populace, která souvisí se stránkou rodinného života osob s malými dětmi, vystupuje i otázka realizace a vývoje pracovní kariéry rodičů malých dětí. V této oblasti do této rovnice vstupují zájmy jak zaměstnanců, tak i zaměstnavatelů, a také principy a hodnoty rovnosti a spravedlnosti. Nepochybně do této problematiky zasahuje i téma genderové rovnosti a rovnosti šancí. Jsem přesvědčená, že otázky rodičovství a zaměstnání jsou důležité nejen z hlediska konkrétních rodin. Tato otázka se dotýká celé společnosti, a to na úrovni ekonomické a reprodukční, které spolu také souvisí, a proto by jí měla být věnována patřičná pozornost. Zvolené téma jsem si jako zadání diplomové práce vybrala mimo jiné i proto, že se sama chystám jednou stát matkou a budu tak muset pro sebe a svou rodinu vybrat nejideálnější nastavení využití nástrojů sladění pracovního života s rodinným. Věřím, že v takové situaci bude možné vybrat a „poskládat“ nástroje sladování pracovního a rodinného života podle preferencí vlastních i své rodiny.

Ve své diplomové práci jsem se rozhodla zabývat zaměstnavateli, tj. aktérem, který v otázce sladování pracovního a rodinného života stojí na straně zaměstnání. V současné době, kdy se celý svět včetně České republiky potýká s následky a dopady ekonomické krize, je situace na trhu práce pro uchazeče o zaměstnání nelehká. Zaměstnavatelé se s nastalou situací musí vyrovnat tak, aby jejich finanční bilance nebyla ztrátová, a tak často přijímají nejrůznější opatření, a to i v otázce zaměstnávání. Ve své práci jsem se rozhodla zaměřit na jejich náhled na zvolenou problematiku, tj. na rodičovství svých zaměstnanců. Chtěla bych zjistit, jaká přijímají opatření v této oblasti, jaké jsou jejich motivace pro tato rozhodnutí, jakým způsobem vyjednávají se



zaměstnanci o nastavení využívání nástrojů sladování pracovního a rodinného života. Také bych chtěla zjistit, zda existují rozpory mezi deklarovaným přístupem k rodičovství svých zaměstnanců a skutečným stavem fungování zaměstnaneckých poměrů a vztahů mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem.

Jsem si vědoma, že studium této problematiky nebude jednoduché. V rámci zvolených metod výzkumu, tj. případové studie jednoho zaměstnavatelského subjektu, nemohu získat přístup k datům, z nichž by bylo možné zobecňovat závěry na celou populaci. S tímto vědomím ale bude možné s případnými nedostatky metody počítat a vyvarovat se chyb zobecňování závěrů. Má diplomová práce tak bude založena na studii fungování a vztahů jednoho zaměstnavatelského subjektu, z níž získám cenné informace o reálné situaci v současných zaměstnavatelsko-zaměstnaneckých vztazích. Pro ukotvení vybrané problematiky do širšího kontextu zahrnu do své diplomové práce i dostupné poznatky již realizovaných výzkumů. Věřím, že se mi tak podaří vnést do této problematiky náhled a přístup strany zaměstnavatelů, kterých se problematika sladování pracovní kariéry a rodičovství úzce dotýká.

Ve své diplomové práci nejprve čtenáře uvedu do zvolené problematiky. První část tak odpovídá představení tématu, zejména důležitosti zaměstnání a rodiny z hlediska společnosti a jedince. Uvádím zde také výzkumné otázky a hypotézy, s nimiž ve své diplomové práci pracuji a v jejichž rámci pak provádím analýzu a interpretaci dat. V další části uvádím teoretická východiska a hodnotový rámec své diplomové práce. Přibližuji tak koncepty, teorie a poznatky, které mé téma teoreticky ukotvují a rámuji. V následující části uvádím zvolené metody svého zkoumání, tj. metodu výběru, sběru dat a jejich analýzy. Na tuto část navazuje kapitola se zjištěními a závěry mé analýzy. V závěru uvádím shrnutí zjištěných faktů a případné směry zkoumání pro rozpracování.

## 2. Úvod do problému

### 2.1. Uvedení do problematiky

Současná doba a naše společnost přináší do života lidí mnoho různých výzev. V naší společnosti se považuje za běžné a normální během života získat potřebnou kvalifikaci, pracovat a budovat pracovní kariéru, ale také založit rodinu a mít děti. Na jedné straně tak stojí výzva nalézt dobré zaměstnání, udržet si ho a vybudovat si v něm dobrou a stabilní pozici. Jde nejen o zajištění ekonomické stability jedince a jeho rodiny, ale i o seberealizaci a snahu o osobní rozvoj. Na druhé straně stojí otázka rodinného života, založení rodiny a péče o děti.

Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD) ve své zprávě *Doing Better for Families* z roku 2011 konstatuje, že na mezinárodní úrovni zhruba během minulých třiceti let došlo, zároveň s růstem počtu žen s vysokoškolským vzděláním, k růstu jejich aspirací a růstu jejich podílu v placeném zaměstnání. Považuji za nutné ale podotknout, že, jak dokazují dostupná data, v České republice došlo po roce 1993 k poklesu podílu zaměstnaných žen na všech zaměstnaných osobách (OECD 2011: 30, 33). Tento jev lze vysvětlit změnami ve společenském uspořádání, ke kterým došlo po vzniku samostatného státu. Dle výše zmíněné zprávy mezi lety 1993 a 2008 zaměstnanost žen v České republice klesla a přiblížila se tak průměrné hodnotě v rámci OECD. V roce 2009 tak zaměstnanost žen ve věku od 25 do 54 let dosáhla 74 % a zaměstnanost mužů 90,5 %. Podíl částečných úvazků v populaci českých žen činil 4,2 % z celkové zaměstnanosti a v případě mužů 0,8 %. Průměrná zaměstnanost žen v OECD za stejný rok činila 70,9 % a zaměstnanost mužů 85,5 % (je třeba ale podotknout, že jsou v tomto průměru zahrnuta i data států, kde je nižší zaměstnanost žen zatím tradiční, i když také vzrůstá, např. Turecko). Průměrný podíl částečných úvazků pak v ženské populaci činil 21,7 % a v mužské 4,4 % z celkové zaměstnanosti (OECD 2011: 35).

Další stránkou běžného života je pak rodinná sféra. Např. výchova dětí ve stabilním rodinném zázemí je společností i odborníky považována za důležitou a žádanou, a to jak v rovině psychologického a osobnostního vývoje dětí, tak i v rovině celospolečenského přínosu kvalitní výchovy dalších generací. Ve stejných rovinách pak lze nahlížet i na druhou stranu, celospolečensky i individuálně je důležitá i ekonomická stabilita a zaměstnání. Budování kariéry a péče o rodinu jsou tak dvě roviny, mezi kterými dnešní rodiny hledají určitý způsob rovnováhy a sladění. V dnešní době již existují snahy umožnit rodičům malých dětí zvolit si vlastní nastavení sladění rodinného života s pracovní kariérou. Často však kvůli různým vstupujícím faktorům výsledná podoba sladění rodinného života s pracovní kariérou rodin vypadá tak, že žena zůstává s malými dětmi doma po dobu několika let a pak se vrací do zaměstnání na plný pracovní úvazek.

Někteří autoři, jako Greenhaus a Beutell, hovoří o „*konfliktu práce a rodiny*“ (v originále: *work-family conflict*, překlad A. B.). Ten je vyjádřením stavu, kdy požadavky jedné role omezují plnění té druhé. Pro zmírnění tohoto konfliktu jsou zaváděna opatření, která lze rozdělit v zásadě do čtyř skupin. Jsou jimi podpora péče o děti, pracovní volno, zaměstnanecké asistenční služby a poradenství, a flexibilní uspořádání práce. Výzkumy dokazují, že tyto praktiky přinášejí pozitivní důsledky jak pro jejich uživatele, tak i pro osoby, které je nevyužívají. Důvodem je posilování loajality s organizací, uspokojení z práce apod. (Bourhis, Mekkaoui: 2010: 99).

V této problematice pak nelze opominout téma formální péče o malé děti. Podle Heleny Tomešové Bartákové někteří autoři, např. Gøsta Esping-Andersen, označují služby péče o děti do tří let věku za nejefektivnější nástroj, který ovlivňuje zaměstnanost žen a rozhodování o založení rodiny. V českých podmínkách je využívání zařízení péče o děti do tří let věku (jesle) ovlivněno proměnou systému státem podporované péče o tyto děti po pádu komunistického režimu. Za faktory, které se podílí v České republice na nízkém počtu dětí v těchto institucích, Tomešová Bartáková označuje nedostatečnou nabídku jeslí, malou zainteresovanost státu a státní finanční podpory, finanční nedostupnost péče pro některé vrstvy rodičů, provozní limity poskytované péče a hodnotovou orientaci s ohledem na zájem dítěte. V české společnosti je péče o nejmenší děti stále považována za úkol a právo rodiny a rodičů.

Tomešová Bartáková označuje situaci v českých podmínkách za specifickou normu, podle které je pro vývoj malého dítěte a i jeho následný vývoj později vhodné, aby o něj do tří let pečovala matka doma (tomu pak odpovídá i rodičovská dovolená po dobu tří let, která má tuto mateřskou péči umožnit). V současné české společnosti tato představa stále přetrvává, a to i přesto, že kvalitativní studie dokazují, že zařazení dítěte do tří let věku do kvalitní institucionální péče nemá na jeho vývoj negativní vliv. Uvádí se naopak, že účast dítěte v této péči přispívá k jeho emocionálnímu, sociálnímu a kognitivnímu rozvoji (Tomešová Bartáková 2009: 52-55).

Osobní péče matek o malé děti je tak stále v České republice nejobvyklejší strategií. Tomešová Bartáková pak poukazuje na data z výzkumu Mladé rodiny z roku 2006, z něhož vyplývá, že: *„Reálně osobní péči o dítě v domácím prostředí stále vykonává 95 % žen v prvním roce života dítěte, 92 % žen mezi prvním a druhým rokem, 80 % žen mezi druhým a třetím rokem a 38 % žen mezi třetím a čtvrtým rokem dítěte. Preference se však přece jen posouvají: osobní péči o dítě v domácím prostředí preferuje 92 % žen v prvním roce života dítěte, 84 % žen mezi prvním a druhým, 63 % mezi druhým a třetím a 26 % žen mezi třetím a čtvrtým rokem věku dítěte. Téměř 40 % žen by tedy mezi druhým a třetím rokem věku dítěte preferovalo jinou než osobní celodenní péči o dítě.“* (tamtéž 2009: 55).

Na téma sladování rodiny a zaměstnání se zaměřením např. na využívání různých nástrojů sladování a zájem je využívat bylo zpracováno již velké množství různých odborných textů. Z některých budu v této diplomové práci vycházet. Mým záměrem je ale prozkoumat možnosti a nástroje sladování rodinného života s pracovní kariérou ze strany zaměstnavatelů. Zaměstnavatelé jsou totiž významným aktérem této rovnice. Mají určitá práva a povinnosti, daná zákonem č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, ve znění pozdějších úprav. V posledních letech došlo v této problematice také k úpravám v systému Státní sociální podpory, díky kterým má rodič dítěte možnost zvolit výši čerpaného rodičovského příspěvku a s tím spojenou dobu jeho čerpání (Integrovaný portál MPSV 2012). Jde tak o určitý krok k umožnění individuální volby nastavení kombinace jednotlivých nástrojů sladování rodinného života a pracovní kariéry.

Přístup zaměstnavatelů podle Tomešové Bartákové vykazuje předpoklad, že ženy jsou díky rodičovství rizikovější pracovní silou než muži. Předpokládají tak absenci zaměstnankyně z důvodu mateřské a rodičovské dovolené a případných situací nutné péče o děti např. z důvodu nemoci. Soustředění pozornosti na děti pak zaměstnavatelé shledávají jako důvod menšího zájmu žen o produkci firmy. Na základě genderových stereotypů jsou pak muži častěji považováni za vhodnější pracovníky, a to i bez posouzení konkrétních charakteristik. Tento přístup lze sledovat v různých situacích, od přijímání zaměstnanců přes kariérní postup a platové ohodnocení až po propouštění zaměstnanců. Z rozdílu v přístupu zaměstnavatelů k mužům a ženám v průběhu výběrových řízení vyplývá, že ženy musí být přesvědčivější v tom, že danou práci zvládnou. Jsou na ně totiž při náboru často kladeny vyšší nároky. Stejně tak později, v rámci pracovního poměru, musí ženy splňovat přísnější kritéria pro postup než muži, protože od žen zaměstnavatelé předpokládají spíše zájem a plnění role matek. Očekávání zaměstnavatelů v otázce rodičovství zaměstnanců se pak podle některých autorů liší podle pracovní pozice, tento rozdíl se může vyskytnout v porovnání žen z top managementu, od kterých se neočekává využívání nástrojů sladování pracovní kariéry s rodičovstvím v plné míře tak, jako se to očekává od žen na středních a nižších pozicích. Od žen na vyšších pozicích se totiž očekává vyšší oddanost své práci. Obdobně se ale ze strany zaměstnavatelů očekává nevyužívání nástrojů sladění práce a rodičovství u mužů, předpokládá se tak v jejich případě „*kontinuální pracovní nasazení s cílem zajistit rodinný příjem*“ (Tomešová Bartáková 2009: 104-106).

V otázce přístupu zaměstnavatelů ke sladování zaměstnání a rodinného života lze podle Tomešové Bartákové konstatovat, že existence „*pro-rodinné firemní politiky*“ zvyšuje pravděpodobnost, že se žena po narození dětí k zaměstnavateli vrátí a firma tak neztratí své investice do zaměstnance nebo zaměstnankyně. Prostředí firmy, které zajišťuje rovné šance, má pozitivní vliv na kvalitu a produktivitu práce, dochází ke snížení fluktuace pracovních sil a zvyšování loajality zaměstnanců. Lze konstatovat, že společnosti, zejména velké firmy, zaujímají k zaměstnancům s malými dětmi korektní přístup. Nepřekračují ale v oblasti sladování práce a rodičovství zaměstnanců příliš často rámec stanovený legislativou a v současné době tak převládá spíše názor, že zaměstnanec by se měl přizpůsobovat své pracovní době a zaměstnavateli (tamtéž:

107-108). Podle OECD velkou roli v této oblasti hrají vlastnosti firem, z nichž pak vyplývají jejich možnosti. Důležitý je tak „ (...) *typ firmy (více jsou pro-rodinná opatření zaváděna ve firmách s vyšší mírou profesionálních a technických pracovníků), sektor (veřejný sektor poskytuje lepší možnosti harmonizace práce a rodiny než privátní, mnohdy z důvodu nižších tržních tlaků), velikost firmy (velké firmy více dbají na sladování pracovního a rodinného života svých zaměstnanců, na druhé straně malé firmy mohou být více otevřené neformálním uspořádáním) a charakteristiky managementu (tam, kde je strukturovaný, hierarchický systém managementu, jsou častěji praktikována pro-rodinná opatření). Firmy, které se k novým praktikám hlásí, mají zpravidla více žen v managementu, a co se týká strany zaměstnanců, nejčastěji jsou pro-rodinná opatření nabízena vysoce kvalifikovaným zaměstnancům ve velkých firmách a ve veřejném sektoru.*“ (tamtéž: 108).

Zaměstnanecký pracovní poměr však není jedinou možností, kterou mohou rodiče malých dětí využívat. Další možností je totiž podnikání, např. formou samostatné výdělečné činnosti. Některé ženy jako prostředek pro ideální sladění pracovní kariéry s rodinným životem volí právě tuto strategii. Důvodem jsou např. možnosti individuálního časového rozvržení práce, možnost práce z domova apod., které mohou rodičům malých dětí ve sladování práce a péče o rodinu pomoci. Podle Křížkové tuto dráhu ženy volí ze čtyř hlavních důvodů. Prvním je seberealizace a nezávislost, druhým neplánovaná příležitost – náhoda, třetím podnikání společně s životní partnerem a konečně čtvrtým důvodem je možnost kombinovat práci a rodinu, přičemž tento důvod je některými podnikatelkami uváděn jako nejdůležitější, i když často hraje roli více motivačních faktorů. Hodnota rodiny stojí pro mnoho žen absolutně nejvýše, tzn. i nad podnikáním, které je tak často nástrojem, jak se rodině ideálně věnovat v souladu s ekonomickou aktivitou. Kromě organizace času podle svých potřeb a potřeb rodiny, ženy jako výhodu uvádějí možnost volby místa výkonu práce, tj. možnost práce z domova za přítomnosti dětí. To mimo jiné vyplývá i z často přirozeného vývoje podnikatelské kariéry od podnikání doma (Křížková 2004: 21-31).

Ač je podnikání zajímavou strategií sladování rodinného a pracovního života, rozhodla jsem se ve své práci zabývat pouze vztahem zaměstnanců a zaměstnavatelů

v pracovním poměru. Důvodem této volby je vztah k politice zaměstnanosti a rodinné politice, které se v této oblasti prolínají.

## 2.2. Výzkumný problém

Ve své diplomové práci se zaměřuji na otázku sladování pracovního a rodinného života, a to konkrétně na rozpory mezi představou zaměstnanců a možnostmi a preferencemi zaměstnavatelů v oblasti sladování rodinného života a pracovní kariéry.

Jak jsem již uvedla výše, tento rozpor lze identifikovat v závěrech nejednoho výzkumu prováděného na toto téma v českých podmínkách. Příkladem může být již výše zmíněná sonda Mladé rodiny z roku 2006 nebo např. závěrečná zpráva z kvantitativního výzkumu Sladění pracovního a rodinného života, Kvantitativní výzkum z roku 2009 společností Gender Studies o.p.s. a IPSOS s.r.o. Ze závěrů tohoto výzkumu např. vyplývá, že existuje rozpor mezi deklarovaným zájmem o různé formy spolupráce se zaměstnavatelem při rodičovské dovolené a jejich skutečným využíváním. Kromě spolupráce formou pevné pracovní doby během rodičovské dovolené a práce z kanceláře, byl zájem o jednotlivé formy vyšší než jejich skutečné využívání. Např. o metodu sladování „Práce z domova kombinovaná s prací v kanceláři“ projevilo zájem 43 % dotázaných žen, zatímco skutečně tento nástroj využívalo při rodičovské dovolené 21 % žen. Podobný rozpor pak vykazuje např. i otázka zájmu a skutečného využívání rozsahu pracovního úvazku po návratu z rodičovské dovolené. Poloviční úvazek by v ideálním případě preferovalo 23 % žen a 50 % žen by preferovalo plný úvazek. Ve skutečnosti ale poloviční úvazek využívalo po návratu z rodičovské dovolené 13 % žen a plný úvazek 61 % žen (Gender Studies o.p.s. 2009: 16, 20). Jak jsem již uvedla výše, tato problematika je kombinací mnoha faktorů, z nichž lze jmenovat např. obtížnou dostupnost předškolní péče o děti. Ve své diplomové práci se ale zaměřuji na hledání příčin vzniku výše zmíněných rozporů na straně zaměstnavatelů.

## **2.3. Cíle, hypotézy a výzkumné otázky**

### **2.3.1. Cíle diplomové práce**

Cílem mé diplomové práce je porozumění přístupu vybraného zaměstnavatele k rodičovství svých zaměstnanců a porovnání tohoto přístupu s přístupem dalších zaměstnavatelů ve veřejném i soukromém sektoru. Jde tak o prozkoumání a zmapování strategií a způsobů, jakými se zaměstnavatelé s rodičovstvím svých zaměstnanců vyrovnávají, a jak situace, spojené s rodičovstvím svých zaměstnanců, řeší. Záměrem je zjistit, s jakými situacemi se v problematice sladování pracovní kariéry a rodinného života zaměstnanců jejich zaměstnavatelé vyrovnávají, a jaká řešení těchto situací zaměstnancům zaměstnavatelé umožňují a jaká preferují. Chtěla bych tak ve své práci prostudovat a zdokumentovat výsledky interakce zájmů zaměstnavatelů a dalších aktérů zainteresovaných v této oblasti. Chtěla bych zjistit, jaký je názor zaměstnavatelů na zákonná opatření, kterými je upravena tato oblast, a jaké jsou v této problematice jejich preference, názory a možnosti. Přitom lze problematiku sladování sledovat ve dvou hlavních oblastech, první z nich jsou situace při hledání a najímání nových zaměstnanců a druhou oblast představuje sladování práce a rodiny u těch stávajících. Téma sladování práce a rodiny u stávajících zaměstnanců pak lze ještě rozčlenit na situace spojené s odchodem zaměstnance na mateřskou nebo rodičovskou dovolenou a situace, v nichž se zaměstnanci ocitají a které jsou spojené s rodičovstvím starších dětí vyžadujících péči. Záměrem je tak zmapovat příčiny existence nesouladu mezi představami zaměstnanců a reálným stavem sladování rodinného života a pracovní kariéry, a to na straně zaměstnavatele.



### **2.3.2. Hypotézy**

- Přístup zaměstnavatele k rodičovství zaměstnanců je ovlivněn předpokladem možného užitku v jednotlivých situacích.
- Přístup představitelů zaměstnavatele ve veřejném sektoru se v otázce přístupu k rodičovství zaměstnanců liší od přístupu zaměstnavatelů v soukromé sféře.
- Umožnění individuálního způsobu nastavení využívání nástrojů sladování rodinného života a pracovní kariéry zaměstnance může zaměstnavateli přinášet různé komplikace.
- Umožnění sladění rodinného života a pracovní kariéry zaměstnanci se může odlišovat podle různých faktorů.

### **2.3.3. Výzkumné otázky**

- S jakými situacemi a otázkami se vybraný zaměstnavatel setkává v otázce rodičovství zaměstnanců v porovnání se zaměstnavateli v soukromém sektoru a jak je řeší?
- Jaké aspekty zohledňuje vybraný zaměstnavatel při výběrových řízeních u uchazečů o zaměstnání? Liší se v této oblasti situace ve zkoumané organizaci v porovnání s jinými?
- Jak se k možnostem sladování zaměstnání a rodinného života staví sledovaná organizace? Jaké vzorce využití jednotlivých nástrojů zaměstnavatelé zaměstnancům umožňuje ve srovnání se zaměstnavateli v soukromém sektoru?
- Které situace a záležitosti považují zaměstnavatelé v oblasti sladování pracovní kariéry a rodinného života zaměstnanců za problematické a které považují za žádoucí? Liší se v tomto ohledu společnosti soukromého a veřejného sektoru?
- Liší se přístup zaměstnavatele při hledání určité kombinace nástrojů sladování rodinného života a pracovní kariéry k některým zaměstnancům? Na základě jakých aspektů zaměstnavatel v těchto situacích rozhoduje?

## **2.4. Kontext problematiky**

V této podkapitole přiblížím kontext, v němž se vybraná problematika sladování pracovního a rodinného života pohybuje a identifikuji skupiny aktérů, jejichž zájmy a jednání do této oblasti zasahují. Téma sladování rodinného života a pracovní kariéry zaměstnanců je v České republice legislativně upraveno různými dokumenty a dále do této problematiky zasahuje otázka různých základních práv, která jsou garantována jak českou legislativou, tak i např. mezinárodními legislativními a strategickými dokumenty.

### ***2.4.1. Legislativa v České republice***

První z norem, které tuto problematiku upravují, je již výše zmíněný zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce. Ten stanovuje práva a povinnosti jak zaměstnavatelů, tak i zaměstnanců. Stanovuje povinnosti jako např. povinnost převedení zaměstnankyně v těhotenství na jiný druh práce v případě této potřeby, dále povinnost umožnit zaměstnanci - rodiči dítěte do 15 let věku práci na částečný úvazek, pokud si o ni zaměstnanec požádá a pokud zaměstnavateli v tomto umožnění nebrání vážné provozní důvody, povinnosti zaměstnavatele v otázce odchodu zaměstnankyně nebo zaměstnance na mateřskou nebo rodičovskou dovolenou apod. (Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce 2006). Další normou, která tuto problematiku upravuje je zákon č. 117/1995 Sb., zákon o státní sociální podpoře ve znění pozdějších předpisů (MPSV, Státní sociální podpora 2013). Tento zákon především upravuje čerpání rodičovského příspěvku, které také úzce souvisí s využíváním nástrojů sladování rodinného života a pracovní kariéry. Dále do této problematiky zasahuje skupina zákonů upravujících svými ustanoveními možnosti služeb péče o malé děti. V současné době je péče o děti poskytována dle zákona č. 561/2004 Sb., tzv. Školský zákon, který umožňuje zřízení mateřské školy, nebo dle zákona č. 455/1991 Sb., zákon o živnostenském podnikání, který umožňuje provozování živnosti péče o děti (MPSV, Sociálně právní ochrana dětí 2013). V současné době se také často hovoří o připravovaném zákoně o dětské skupině. Tento nový institut by měl nahradit v systému péče o předškolní děti systém jeslí (Vlková 2013).

### **2.4.2. Nástroje a řešení, které byly v této oblasti v ČR aplikovány**

V této kapitole uvádím nástroje, které byly v České republice zavedeny z důvodu záměru umožnit zaměstnancům snadnější způsob sladění rodinných povinností se zaměstnáním. Jde o různorodá opatření, týkající se jednotlivých stránek tématu rodičovství. V kapitole vycházím ze své seminární práce Sladění rodinného a pracovního života v rodinách s malými dětmi, kterou jsem zpracovala v rámci svého současného studia v předmětu Metody analýzy a tvorby politik II.

#### **2.4.2.1. Zavedení rodičovské dovolené a rodičovského příspěvku**

Prvním nástrojem, kterému jsem se rozhodla věnovat, je zavedení rodičovského příspěvku místo mateřského příspěvku a rodičovské dovolené místo mateřské dovolené. Mateřský příspěvek byl v České republice na rodičovský přejmenován v 90. letech, zavedení rodičovské dovolené pak proběhlo v r. 2001. Tyto nástroje byly zavedeny s cílem zrovnoprávnění mužů a žen v přístupu k péči o malé děti. Tento nástroj má za cíl umožnit péči o děti i mužům, což ještě v 80. letech nebylo prakticky vůbec možné. Podle závěrečné zprávy výzkumu Hany Maříkové a Radky Radimské Podpora využívání rodičovské dovolené muži proběhlo ve světě několik výzkumů, ve kterých byly zkoumány důvody a dopady zavedení rovného přístupu v péči o děti pro ženy a muže. Přes tyto snahy však využívání tohoto nástroje není dosud příliš časté ani v České republice ani ve světě. Je tomu tak z různých důvodů, jedním z nejčastějších je však finanční otázka (Maříková, Radimská 2003: 7-12). Přes snahu zrovnoprávnění žen a mužů v přístupu k péči o malé děti tak při volbě individuálního nastavení čerpání rodičovské dovolené většinou rodiče zvolí tradičnější variantu, kdy se péči o děti věnuje žena.

#### **2.4.2.2. Umožnění různých rychlostí čerpání rodičovského příspěvku**

Dalším nástrojem, k jehož zavedení v České republice došlo, je umožnění čerpat rodičovský příspěvek různou rychlostí. Princip spočívá v tom, že rodič, který pobírá rodičovský příspěvek a čerpá rodičovskou dovolenou, má možnost zvolit a měnit si výši příspěvku, až do vyčerpání určité celkové částky. V praxi to znamená, že rodičovská dovolená tak již nemusí nutně trvat tři roky, jako tomu bývalo dříve, rodičovský

příspěvek může být rodiči vyplácen i kratší či delší dobu. Česká legislativa pak upravuje, v jaké délce a výši může být rodičovský příspěvek čerpán. Cílem tohoto opatření je zvýšení flexibility nástrojů, které mají rodiče v péči o malé děti k dispozici (tamtéž: 7-12). Dříve se z rodičovské dovolené do zaměstnání vracely ženy na vyšších a vrcholových pracovních pozicích, a to ať už na plný nebo částečný úvazek. Mnoho žen ale stále využívá „klasickou českou tříletou“ dobu čerpání rodičovského příspěvku (Gender Studies o.p.s. 2009: 17).

#### **2.4.2.3. Povinnost umožnit zaměstnanci kratší pracovní dobu**

Dle platných českých zákonů je zaměstnavatel povinen vyhovět žádosti zaměstnance, který je rodičem dítěte do 15 let věku, těhotné ženě (...), o kratší pracovní dobu, pokud mu v tom nebrání závažné provozní důvody (Fialová, Štěpánková, Marksová-Tominová 2010: 28). Toto opatření by mohlo mít v realitě sladování pracovní kariéry a rodinného života také významné důsledky, nicméně je limitováno informovaností o právech zaměstnanců v této problematice a ochotou zaměstnavatelů. Zkušenost zachycená kvantitativními výzkumy je totiž taková, že flexibilní pracovní úvazek nebyl umožněn 35 % žen (Gender Studies o.p.s. 2009: 25). Ze zkušenosti osob z mého okolí však naopak vyplývá, že např. ve státní správě je tato možnost opravdu využívána. Tento nástroj však opět přináší finanční znevýhodnění rodin, což může být problémem jeho využívání.

#### **2.4.2.4. Podpora vzniku firemních školek**

Oblast sladování pracovní kariéry s rodinným životem doprovází i téma péče o malé děti. Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky v březnu roku 2013 vyhlásilo výzvu k podávání přihlášek k udělení grantu z Operačního programu lidské zdroje a zaměstnanost k zakládání firemních školek. Jde o opatření, jehož cílem je rozšíření možností péče o malé děti v době pracovního vytížení jejich rodičů. Překážkami využívání tohoto nástroje byly některé podmínky stanovené ministerstvem, jako např. otevření zařízení pro veřejnost. Tento grant byl vypsán již podruhé a podmínky jeho poskytnutí byly upravovány dle dat získaných při podávání přihlášek jednotlivých subjektů při první výzvě (Firemní školky letos podruhé 2013).

I přes podporu státu v oblasti zakládání a provozu takových podnikových zařízení péče o děti je jejich využívání ale v českých podmínkách málo časté, zejména v soukromých společnostech. Za jejich nevýhodu je často označována finanční nákladnost pro zaměstnavatele, nároky na organizaci a kvalitu poskytované péče apod. Zaměstnavatelé proto místo zřizování firemních školek raději volí např. formu finančních příspěvků zaměstnancům (Haberlová, Kyzlinková 2009: 59).

#### **2.4.2.5. Podpora částečných úvazků**

Práce na částečný úvazek je v České republice ve srovnání s jinými zeměmi poměrně málo rozvinutá. Tento nástroj přichází do České republiky především z Evropské unie. Do českých podmínek je tak tento nástroj vnášen prostřednictvím různých operačních programů, např. Národní plán zaměstnanosti nebo Sektorový operační program rozvoje lidských zdrojů (Šimíčková 2001: 31-32). Částečný úvazek by mohl být také dalším užitečným nástrojem sladování rodinného života a pracovní kariéry. V současnosti však přináší spíše nevýhody, a to už proto, že v České republice je tradičnější pracovní doba v rozsahu plného pracovního úvazku.

#### **2.4.3. Aktéři na mezinárodní úrovni**

Kromě České republiky, která do zvolené problematiky zasahuje svými výše zmíněnými legislativními úpravami, v této oblasti vystupují i další aktéři, jakými jsou Mezinárodní organizace práce (ILO), výše zmíněná Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD), Organizace spojených národů (OSN), v neposlední řadě také Evropská unie (EU) apod. Všechny tyto nadnárodní organizace vydávají a přijímají svá stanoviska k nejrůznějším oblastem společenského života, a to včetně pracovně-právní problematiky, genderové rovnosti apod.

Mezinárodní organizace práce, jako nadnárodní aktér zabývající se otázkou práce, pracovních podmínek, rovnosti šancí (a to v celosvětovém měřítku) apod., se zabývá i otázkou genderové rovnosti. V roce 2000 byla Mezinárodní organizací práce přijata Konvence ochrany mateřství (*originální název: Maternity Protection Convention, překlad A. B.*) a Doporučení ochrany mateřství (*originální název: Maternity Protection*

*Recommendation, překlad A. B.*), které nesou čtyři základní doporučení ochrany pracovnice při práci v průběhu těhotenství, v době po porodu, při návratu do práce po porodu nebo při kojení. Společně pak tyto dva dokumenty přináší dva hlavní cíle, a to ochranu zdraví a bezpečí matky a dítěte a zajištění rovnosti všech pracujících žen (Paul 2004: 2, 5). Jody Heymann pak vliv rodinného života na šance žen a mužů získat a udržet si zaměstnání představuje na příbězích a zkušenostech konkrétních osob v různých oblastech problematiky (např. krácení příjmu při zajišťování péče o členy rodiny, tlak na přijetí horšího zaměstnání apod.) (Heymann 2004).

V otázce genderové rovnosti Mezinárodní organizace práce v roce 2009 přijala na Mezinárodní konferenci práce rezoluci Gender equality at the heart of decent work. Tato rezoluce shrnuje dosavadní úroveň a účinnost opatření v nejrůznějších otázkách zaměstnanosti a stanovuje cíle činnosti pro další období. Jedním z bodů této zprávy tak je: *„Proti genderovým nerovnostem se musí bojovat všemi prostředky trhu práce dostupnými v 21. století. Zaměstnání je hlavním dějištěm nerovností mezi ženami a muži, a tudíž je kritickou oblastí, kde se má zajišťovat genderová rovnost.“* (International Labour Conference 2009: 106, překlad A. B.). Na tuto zprávu pak Mezinárodní organizace práce odkazuje např. ve své zprávě z roku 2013 *Men and Masculinities, Promoting Gender Equality in the World of Work*, ve které se zabývá potřebami a přístupem mužů k otázce genderové rovnosti (International Labour Office 2013).

Tématu sladování rodinného života a pracovní kariéry je věnována pozornost i na úrovni, která je možná bližší České republice než v případě Mezinárodní organizace práce, a to na úrovni Evropské unie. Mezi lety 2010-2011 byl realizován projekt *Workcare Synergies* v rámci Sedmého rámcového programu (*originální název: Seventh Framework Program*) financovaného Evropskou Komisí. Cílem zmíněného projektu bylo šíření závěrů dřívějších šetření v pracovní problematice a jejich zpřístupnění místním skupinám, aktérům, nestátním neziskovým organizacím, aktérům činným v tvorbě politik apod. (European Union 2013: *Work-related Family Issues*). Dalšími příklady mohou být Evropská strategie zaměstnanosti nebo Evropská strategie boje proti chudobě a sociálnímu vyloučení, v nichž jsou jako cíle stanoveny vytváření lepších podmínek v oblasti sladování rodiny a zaměstnání a zlepšování situace pro dosahování

rovných příležitostí pro muže a ženy (Tomešová Bartáková 2009: 24). „*Politiky harmonizace práce a rodiny jsou pak konstruovány s cílem redukovat „handicap“ rodičovství ztěžující návrat rodiče na trh práce a naopak umožnit rodičům, aby se více či méně svobodně rozhodli o uspořádání péče o nově narozené dítě v kombinaci s vlastní pracovní dráhou.*“ (tamtéž 2009: 25).

## **2.5. Výzkumy provedené v českých podmínkách**

Přístupem zaměstnavatelů k otázce harmonizace zaměstnání a rodinného života se ve své publikaci *Rodinné potřeby zaměstnanců* zabývají Věra Haberlová a Renáta Kyzlinková. Ty se zaměřují jak na přístup zaměstnavatelů k vytváření tzv. „*family-friendly prostředí*“ (Haberlová, Kyzlinková 2009: 8), tak také na využívání specifických forem organizace práce a nabídku výhod a služeb pro zaměstnance, kteří jsou rodiči dětí. Autorky ve své práci vycházejí z výpovědí zástupců managementu různých firem, v jejichž výběru byla mimo jiné zohledněna různá kritéria (např. kvalifikační struktura, velikost společnosti, odvětví působení, vlastnictví společnosti apod.). Jedním ze závěrů této publikace je tvrzení, že většina zaměstnavatelů vyjádřila pochopení vůči zaměstnancům a jejich potřebám v oblasti sladování zaměstnání a rodinného života, v konkrétnějších představách o tom, jakým způsobem a jak moc by se měli zaměstnavatelé v této oblasti angažovat, už byli zaměstnavatelé ale opatrnější. Dalším uváděným zjištěním je rozdíl v chápání důležitosti rozvoje lidských zdrojů a výhod pro zaměstnance mezi velkými společnostmi nebo společnostmi s většinovým podílem zahraničního kapitálu a společnostmi středními a malými, případně společnostmi čistě českými. První skupina podle Haberlové a Kyzlinkové této oblasti přikládá větší důležitost než ta druhá. Neznamena to ale, že české firmy v této oblasti nejsou vstřícné vůči opatřením, která by měla usnadnit zaměstnancům skloubení rodinného a pracovního života, podle autorek studie se ale české společnosti k realizaci těchto politik staví rezervovaně. Autorky dále upozorňují na to, že u většiny společností ale může jít při hodnocení přístupu firem k této problematice jen o obecná stanoviska, která ale ve skutečnosti nemusí být odrazem personálních strategií firem (tamtéž: 56).

Další skupinou zdrojů, na které bych chtěla ve své diplomové práci navázat, jsou publikace společnosti Gender Studies o.p.s. Navazuji tak na některá zjištění z již výše

zmíněné závěrečné zprávy Sladění pracovního a rodinného života, Kvantitativní výzkum z roku 2009 z výzkumu společností Gender Studies o.p.s. a IPSOS s.r.o. Tato zpráva se zaměřuje mimo jiné na využívání a zájem žen o možnosti zaměstnání při mateřské a rodičovské dovolené a způsob případného kontaktu se zaměstnavatelem během rodičovské dovolené. Dle uvedeného výzkumu, jehož respondentkami byly matky dětí do deseti let věku, 78 % žen považuje otázku sladění rodiny a zaměstnání za spíše nebo rozhodně problematickou a 63 % dotázaných žen uvedlo, že by rozhodně nebo spíše mělo zájem při rodičovské dovolené pracovat (Gender Studies o.p.s. 2009: 7, 12). Kromě výše uvedené zprávy z výzkumu budu ve své diplomové práci také vycházet z publikací Náklady a zisky rovných příležitostí pro ženy a muže, Rovné příležitosti do firem a Možnosti a bariéry zaměstnávání rodičů, rovněž společnosti Gender Studies o.p.s. Dále bych ve své práci chtěla navázat na zprávu z kvalitativního šetření Kateřiny Machovcové Sladění práce a rodiny: Možnosti a perspektivy pro zaměstnavatele, která se zaměřuje prostřednictvím kvalitativní metodologie na stranu zaměstnavatelů v této problematice (Machovcová 2010).

Optikou žen se na problém sladění pracovní kariéry a rodinného života zaměřuje Helena Tomešová Bartáková, která se ve své knize Cesta zpátky – návrat žen po rodičovské dovolené na trh práce v České republice zaměřuje na tento problém jak na mikroúrovni, tak i na makroúrovni, a sleduje problematiku i z hlediska institucionálního nastavení současné situace ve společnosti (Tomešová Bartáková 2009). Dalším důležitým zdrojem, především pro orientaci v problematice zaměstnanosti, je závěrečná zpráva Problémy trhu práce a politiky zaměstnanosti, kterou na základě zadání Ministerstva práce a sociálních věcí zpracoval tým Tomáše Sirovátky (Sirovátka et al. 2003).

Ve své práci se zaměřím na stranu zaměstnavatelů, protože náhled, přístup a motivace tohoto aktéra považuji za jeden z klíčových vstupů této složité společenské rovnice. Situace, s nimiž se zaměstnavatelé musí vypořádat v situaci rodičovství svých zaměstnanců, jsou rozličné. Kromě výpadku pracovní síly v případě nástupu ženy na mateřskou dovolenou, nutnosti převedení těhotné zaměstnankyně na jiný typ pracovní pozice apod. jde i o absenci zaměstnance v době čerpání rodičovské dovolené, hledání



a zaučování pracovníka na zástup za zaměstnance na mateřské nebo rodičovské dovolené, případně řešení výpadků pracovní síly v případě nutnosti péče o děti i v jejich pozdějším věku apod.

### **3. Teoretický a hodnotový rámec**

V této části diplomové práce uvádím teorie a případné hodnotové rámce, které se k vybrané problematice sladování práce a rodiny vztahují. Tyto koncepty stojí v pozadí myšlenek, na kterých je postavena tato diplomová práce, a poskytují tak jejím jednotlivým částem teoretickou oporu. Věnuji se tak roli rodiny a zaměstnání, a to jak v životě jednotlivce, tak i ve vztahu ke společnosti. Dále uvádím teorii racionální volby jako teoretický rámec pro přístup zaměstnavatelů k zaměstnancům. Z důvodu jejího užití pro vysvětlení sociálních jevů uvádím i nástin vývoje přístupu k této teorii z pozice společenských věd a jejích kritik. Dalším tématem jsou pak specifika zaměstnání ve veřejném sektoru, v této části nejprve představuji institut příspěvkových organizací a následně se zaměřuji na zaměstnanecké vztahy a podmínky zaměstnání ve veřejném sektoru. V následující části zmiňuji některá další témata, která s problematikou zaměstnaneckých vztahů úzce souvisí, jsou jimi genderová rovnost a rovnost šancí, definice trhu práce a téma firemní kultury. Jako poslední jsem do teoretické části zařadila roli porozumění, které je jedním z nástrojů analýzy v mé diplomové práci.

#### **3.1. Role rodiny**

##### ***3.1.1. Důležitost rodiny z pohledu společnosti***

Rodinné zázemí je důležité nejen z hlediska vývoje malých dětí, co by budoucí generace naší společnosti, je důležité i pro dospělé jedince. Každá společnost má svůj hodnotový systém. Ten, mimo jiné, určuje členům dané společnosti, jak založit a vést rodinu. Lidé v dané společnosti si tento fakt sice nemusí uvědomovat, ale řídí se normami, které jsou v jejich společnosti uznávány. Ty působí v různých sférách rodinného života (plánování sňatku a rodičovství, možnost se rozvést, zájmy dětí apod.). Tyto hodnoty a nepsaná pravidla se v průběhu historie měnily a liší se i mezi jednotlivými kulturami ve stejných časových obdobích. Příkladem proměn, ke kterým v hodnotách ve vztahu k rodině došlo, může být proměna přístupu rodičů k dětem, přechod od hierarchického uspořádání rodiny k modelu rovnosti partnerů apod. (Matoušek 2003: 45-47).

Ačkoli tradiční rodina prošla zásadní proměnou a klasický rodinný model v současné době často nahrazují jiné rodinné formy, je rodina stále důležitou sociální skupinou a je považována za základní stavební prvek společnosti. Mezi fenomény, které lze jmenovat v rámci proměn rodiny, jsou např. nesezdaná soužití, sňatky v pozdějším věku, pokles porodnosti a zvyšování předpokládaného věku dožití v populaci apod. (OECD 2011: 3).

### **3.1.2. Důležitost rodiny z pohledu jednotlivce**

Rodina, i přes fakt, že je malou sociální skupinou a institucí, plní důležité a obtížně nahraditelné funkce v životě člověka. Předpokládá se, že funkční rodina může zaručit výchovu emocionálně stabilních a zdravých dětí. Nutnost nahrazovat funkce rodiny přináší nejen zásah do práv a psychiky jejích členů, ale i nárůst nákladů, které jsou s těmito úkony spojené. Rodina plní své jednotlivé funkce a je tak důležitým prvkem společnosti. Pro své členy je útočištěm a zázemím, kam se mohou uchýlit před okolním světem. Narušení rodiny může znamenat narušení těchto jistot, což může zejména pro děti znamenat velký dopad, protože ty jsou na rodině zcela závislé (Magistrát hlavního města Prahy 2011). Mezi základní funkce rodiny patří např. reprodukční funkce, výchovná funkce, sociálně-ekonomická funkce atd. Rodina předává dítěti sociální dovednosti, protože je prvním modelem společnosti, s nímž se dítě setkává. *„Předurčuje jeho osobní vývoj, jeho vztahy k jiným skupinám lidí. Rodina dítě orientuje na určité hodnoty, vystavuje ho určitým konfliktům, poskytuje mu určitý typ podpory.“* (Matoušek 2003: 9).

Ze jmenovaných funkcí rodiny vyplývá, že z celospolečenského hlediska rodina splňuje nejen reprodukční funkci, ale i výchovnou, sociálně – ekonomickou aj. Z hlediska produkce a výchovy stabilních jedinců jsou pro společnost důležité všechny funkce, které rodina plní. Podpora rodiny ze strany státu je realizována v rámci souhrnu opatření označovaného jako rodinná politika. Ta se snaží rodinu podporovat právě ve výkonu plnění základních funkcí. Rodinná politika tak nemá za ambice zasahovat do vnitřního života rodin, ani nahrazovat sociální role a funkce uvnitř rodiny (Ministerstvo práce a sociálních věcí 2011).

## **3.2. Role zaměstnání**

### ***3.2.1. Zaměstnání a zaměstnanost z pohledu společnosti***

Důležitost zaměstnání je obecně známá. Evropská rada v roce 2000 přijala na summitu v Lisabonu základní strategický cíl, a to stát se do roku 2010 nejkonkurenceschopnější a nejdynamičtější ekonomikou, která má být schopná udržitelného růstu, má mít lepší pracovní místa a posílenou sociální soudržnost. V roce 2003 tak byly na základě výše zmíněného vytyčeny tři průřezové cíle, a to plná zaměstnanost pro zabezpečení ekonomického růstu, kvalita a produktivita práce a soudržnost a inkluzivní trh práce (Sirovátka et al. 2003: 6). Zaměstnanost ve společnosti s sebou přináší různé makroekonomické důsledky a obecně je považována za žádoucí. Nezaměstnanost, zejména dlouhodobá, může člověka zbavovat jeho návyků a schopností, způsobuje ztrátu příjmu a také sociálního statusu, a nakonec ho může úplně vyřadit z řad pracovní síly. Míra nezaměstnanosti pak ovlivňuje takové ekonomické proměnné, jakými jsou efektivita práce a ekonomická produktivita (Sawyer, Spencer 2010: 272, 275-276).

Zabezpečování státní politiky zaměstnanosti upravuje zákon č. 435/2004 Sb., Zákon o zaměstnanosti, cílem státní politiky zaměstnanosti je podle něj dosažení plné zaměstnanosti, ochrana proti nezaměstnanosti a mimo jiné zabezpečování práva na zaměstnání. Ustanovení § 4 tohoto zákona vymezuje povinnost zajištění rovného zacházení se všemi fyzickými osobami uplatňujícími právo na zaměstnání a zakazuje jakoukoliv diskriminaci. Účastníky právních vztahů dle zmíněného zákona jsou Česká republika, zastoupená Ministerstvem práce a sociálních věcí a Úřadem práce, dále fyzické osoby, které mají způsobilost být zaměstnanci, zaměstnavatelé a právnické a fyzické osoby a další subjekty, které vstupují do problematiky zaměstnanosti (Zákon č. 435/2004 Sb. 2009: 842-844). K realizaci politiky zaměstnanosti státu jsou zaváděny různé další nástroje. Příkladem takového nástroje může být Operační program Zaměstnanost, v gesci Ministerstva práce a sociálních věcí České republiky, prostřednictvím kterého bude v období od 2014-2020 rozdělována podpora zaměstnanosti z Evropského sociálního fondu. Vymezení tohoto operačního programu bylo schváleno usnesením Vlády České republiky č. 867 dne 28. listopadu 2012. Zmíněný operační program bude mimo jiné pokrývat oblasti podpory zaměstnanosti,

rovných příležitostí žen a mužů, adaptability zaměstnanců a zaměstnavatelů, dalšího vzdělávání aj. (Evropský sociální fond v ČR).

Důležitostí této otázky se zabývá i Evropská unie, a to přímo ve své strategii Evropa 2020, která stanovuje pět cílů. Ty se týkají mimo jiné i zaměstnanosti, vzdělávání a sociálního začleňování (Evropa 2020 2013). Tato strategie má za záměr zvýšit míru zaměstnanosti v Evropě a zvýšit počet „kvalitních pracovních míst“, a to zejména pro ženy, mladé a starší lidi (Evropská komise 2012).

### **3.2.2. Trh práce**

Na otázku zaměstnanosti a nezaměstnanosti navazuje další dílčí téma, a to trh práce. Ten je popisován jako systém ekonomických vztahů nabídky a poptávky pracovních sil, který v 70. letech 20. století začal procházet proměnou způsobenou společenskými a demografickými posuny. Zároveň s trhem práce se hovoří o nemožnosti vyrovnání poptávky a nabídky s růstem nezaměstnanosti, která je označována za nevyhnutelný indikátor v tržní ekonomice (Mikalauskiene, Ciegis, Nakciunaite 2013: 320). Fenomémem, který lze v současnosti sledovat, je tzv. dualismus neboli segmentace pracovních trhů, která je vyústěním společenských pochodů, jakými jsou adaptační strategie zaměstnavatelů a zaměstnanců. Mezi určující faktory spadá úroveň lidského a sociálního kapitálu, ale také pohlaví, náboženské vyznání apod. (Tomešová Bartáková 2009: 117). Ženy jsou pak často podmínkami směřovány do oblasti sekundárního trhu práce. Tam se setkávají s horšími pracovními podmínkami, menšími šancemi na kariérní postup, nižšími sociálními jistotami atd. Rozlišuje se horizontální genderová segmentace, kterou se označuje rozdílné zastoupení žen a mužů v různých ekonomických sektorech a odvětvích, a dále vertikální genderová segmentace, kterou se označuje nižší zařazení žen než mužů (a naopak) ve stejné profesi (tamtéž: 118-119).

### **3.2.3. Důležitost zaměstnání pro jednotlivce**

Zaměstnání v lidském životě může hrát různé role. Anthony Giddens tvrdí, že zaměstnání je pro člověka důležité kvůli udržení sebeúcty, při jejíž ztrátě dochází u člověka k dezorientaci. Zaměstnání má podle něj pro člověka peněžní význam, dále

význam rozmanitosti, struktury času, sociálních kontaktů, význam pro osobní identitu a význam v aktivitě (Giddens 1999: 308). Zaměstnání člověka nutí být aktivní a strukturuje mu čas. V neposlední řadě díky zaměstnání získává finanční prostředky k životu. Lidé hledají ve svém životě seberealizaci, kterou na vrchol své pyramidy potřeb řadí Abraham Maslow. Do kategorie seberealizace, kterou Maslow označuje jako „potřebu růstu“, zahrnuje potřeby estetické a potřeby vědění a porozumění. Označuje jí touhu po sebenaplnění v tom, čím člověk potenciálně může být. Naplnění vyšších potřeb pak vede k pocitu štěstí a klidu, také duševního bohatství a člověk se tak vzdaluje od psychopatologických jevů. Seberealizace tak bývá často spojována právě se zaměstnáním, na což upozorňují i psychologové. Je ale tím pádem spojena i s potřebou prestiže, úspěchu, pohody nebo dobré pověsti (Jelínková 2012: 44-45). Další sférou, která dokazuje důležitost zaměstnání pro jednotlivce, je ekonomická stránka. V naší společnosti je poměrně normální pracovat, a to v případě obou pohlaví. Důvodem je mimo jiné i existenční dimenze, protože principem odměny za práci odvedenou v zaměstnání je v České republice v drtivé většině případů finanční ohodnocení, které motivuje k zaměstnání. Finanční odměna za odvedenou práci, tedy mzda je totiž běžně užívána ke krytí životních nákladů a nákladů domácností zaměstnanců.

Otázka zaměstnání je také provázána s dosaženým vzděláním. Ve vztahu k tématu rodičovství bylo zjištěno, že délka trvání rodičovské dovolené souvisí právě se vzděláním matky a jejím rodinným stavem. Podle Kuchařové se ženy s vysokoškolským vzděláním oproti ženám s nižším dosaženým vzděláním častěji vracejí po rodičovské dovolené ke svému původnímu zaměstnavateli. K tomu se ve třech letech věku dítěte vrací 25 % žen a dalších 12 % si vyjednává ještě pozdější návrat. Návrat do zaměstnání bez problémů vykazuje 74 % vysokoškolsky vzdělaných rodičů, přičemž v případě rodičů s nejnižším vzděláním je to jen 48 %. Vysokoškolsky vzdělaní rodiče také skoro nezůstávají jako nezaměstnaní doma po skončení poslední rodičovské dovolené (Tomešová Bartáková 2009: 22-23).

### **3.3. Teorie racionální volby**

#### **3.3.1. Uvedení do teorie racionální volby**

Vzhledem ke zvolenému tématu je dále nutné uvést teoretické ukotvení přístupu zaměstnavatelů k zaměstnancům. Uvádím proto na tomto místě teorii racionální volby. Ta sice vznikla jako ekonomická teorie, ale postupně začala být užívána i v jiných oborech a může tak sloužit k vysvětlování lidského jednání i mimo ekonomii. Za rozšíření teorie racionální volby se zasloužil Gary Becker, který tvrdí, že „(...) *pohnutky v pozadí lidského chování lze v mnoha případech popsat na základě předpokladu, že ten, kdo při rozhodování volí mezi různými možnostmi, volí tu možnost, která zaručuje nejpříznivější kombinaci výhod a nevýhod.*“ (Kornai 2008: 7). Tuto teorii jsem pro vysvětlení přístupu zaměstnavatelů k otázce sladování rodinného života a pracovní kariéry zaměstnanců zvolila z toho důvodu, že jedním ze základních předpokladů této diplomové práce je teze, že forma harmonizace práce a rodiny zaměstnance z velké části závisí na rozhodnutí zaměstnavatele, a to ať už se jedná např. o rozhodnutí o umožnění nebo neumožnění některé specifické formy zaměstnání některému ze zaměstnanců nebo celkový přístup organizace k této otázce. Lze předpokládat, že za každým rozhodováním zaměstnavatele v těchto otázkách bude stát myšlenka, zda může být navrhované řešení situace pro organizaci výhodné nebo zda bude nevýhodné, zda přinese nějaké užitky nebo zda tyto užitky budou překonány předpokládanými negativy. V případě zaměstnavatelů a jejich vztahu k zaměstnancům nelze předpokládat, že se taková kalkulace přínosů a ztrát bude pohybovat pouze v oblasti ekonomie a účetnictví organizace. Do tohoto přístupu mohou být převáděny i otázky, které na první pohled ekonomické nutně být nemusí. Takovými položkami mohou být např. náklady na umožnění některé specifické formy zaměstnání, jako např. hledání a zaučování nového zaměstnance, když některý zaměstnanec projeví zájem o zkrácený pracovní úvazek apod.

### **3.3.2. Nástin vývoje přístupu k teorii racionální volby v sociálních vědách**

Ačkoli teorie racionální volby vychází původně z ekonomické teorie, jejím vztahem k dalším oblastem a jejím možným užitím, např. ve vysvětlení některých společenských jevů, se zabývala již celá řada teoretiků. Autor Richard A. Wandling identifikuje celkem pět kroků posunu ve studiu racionality z pohledu politických věd. Tyto kroky představují jednotlivá období bádání v oblasti racionality ve druhé polovině 20. století, která v některých případech stojí na pracích jednotlivých teoretiků a v některých případech na celých směrech bádání. Pro oblast studia „*public policy making*“ je za jednu z nejdůležitějších postav studia racionality považován Charles Lindblom, který se zabýval dvěma modely racionality. Prvním z nich je „*rational-comprehensive model*“, který zahrnuje předchozí pečlivé stanovení hodnot a cílů, prostředků jejich dosažení a celkovou vysokou míru informovanosti. Druhým modelem racionality je tzv. „*incrementalism*“, který zdůrazňuje roli politického procesu rozhodování a zahrnuje tvorbu škály možností řešení určitého problému založenou na stávajícím poznání. Dalším teoretikem racionality je Paul Diesing, který kritizoval tendence k pouze technickému a ekonomickému vidění racionality, protože podle něj má racionalita i další významy. Vytvořil proto filosoficky orientovaný rámec, který navrhuje tři další formy racionality, a to sociální, právní a politickou. Aaron Wildavsky pak varuje před pojetím racionality formou souhrnu rozhodovacích strategií založených např. na systémové nebo cost-benefit analýze. Politická racionalita podle něj musí zahrnovat i kalkulaci dalších nákladů politiky, jakými jsou náklady na podporu nějaké politiky a k implikaci vybraných rozhodnutí (Wandling 2011: 2-6).

Teoretikem, který významně ovlivnil pojetí racionality ve společenských vědách, je pak především Herbert Simon. Ten kritizuje pojetí racionality podle klasické ekonomie, které předpokládá, že rozhodování člověka vychází z hluboké informovanosti v problematice, v níž se rozhodování koná, ze stabilního a organizovaného systému preferencí, ze silné schopnosti kalkulace nejlepší alternativy apod. Reálná lidská racionalita podle Simona nesplňuje rysy klasického ekonomického modelu, a proto Simon přichází s vlastním výkladem jejího pojetí. Zohledňuje prvky



rozhodování, jakými jsou preference, znalosti rozhodujícího člověka, škála zvažovaných alternativ, možné dopady rozhodnutí apod. a představuje tak svou teorii omezené racionality. V ní pak zohledňuje i roli organizační struktury, coby prostředí, v němž rozhodování probíhá, a klade důraz na organizaci procesu sběru informací, identifikace alternativ a zohledňování hodnot (tamtéž: 2-6).

Autoři moderní teorie racionální volby se pak zabývají vztahem individuální a kolektivní racionality v demokratické společnosti, a to konkrétně otázkou, zda jsou tyto dva typy racionality v demokratické společnosti v podstatě konfliktní. Anthony Downs se ve svém pojetí racionality zabývá jednáním individuí v politickém prostředí. Individua jsou při prosazování rozhodnutí s největším užtkem podle něj vedena vlastními zájmy. Downs kromě toho také analyzuje jednání voličů s vlastními zájmy a jednání představitelů vlád. Vládní představitelé a politické strany usilují o co největší podporu voličů tím, že nabízejí a realizují programy, které odpovídají vlastním zájmům a potřebám voličů. Vlády jsou pak podle Downse řízeny osobnostmi se svými vlastními zájmy, jejichž cílem nejsou v první řadě ideály maximalizace veřejného blaha nebo naplňování veřejných zájmů, ale snahy a strategie k uspokojení voličů. Kristen Monroe, která je představitelkou nejnovějšího pojetí racionality, klade důraz na rozhodování individuí, která sledují určité cíle a rozhodují mezi jednotlivými alternativami. Při tomto rozhodování pak hraje svou roli objem jejich znalostí, ucelené systémy preferencí a principy vlastních zájmů a maximalizace užitku. Současní autoři se ale ve svých analýzách liší v tom, jakým způsobem výše uvedené prvky zahrnují do svých výzkumů. Vznikají tak rozdílná uchopení racionality, jakým je odlišení „*thin*“ a „*thick rationality*“. První z těchto dvou pojetí racionality, i když je samo o sobě poměrně široké, představuje užší vymezení než druhé uvedené pojetí a zaměřuje se na cílem orientované individuum, které je vedeno vlastními zájmy a usiluje o maximalizaci užitku. Druhé uvedené vymezení zohledňuje další vlastnosti, jakými jsou aspirace individua, systémy věr, psychologické potřeby, kulturní hodnoty apod. (tamtéž: 9, 13).

### **3.3.3. Pohled psychologie na teorii racionální volby**

Teorie racionální volby a její výklad jevů ve společnosti jsou podrobovány kritice, studiu a analýzám v různých odvětvích. Nástin jejího přenosu ze sféry ekonomie do společenských věd uvádím výše. Teorii racionální volby se však zabývá např. i psychologie, jejíž pohled je pro mou diplomovou práci také velmi zajímavý. Teorie racionální volby a její myšlenka kalkulace užitku a vzájemného porovnání předpokládaného výnosu jednotlivých možností řešení při rozhodování je tak často konfrontována např. s teoriemi her. Vztahem těchto dvou přístupů se zabývají třeba autoři článku *Why humans deviate from rational choice*. Ti v úvodu upozorňují na to, že lidé při svém rozhodování často trestají své protihráče, i když takový postup snižuje jejich vlastní zisky. Ve své analýze se zabývají přístupem zúčastněných hráčů k ostatním. Zaměřují se na jednání, které zúčastnění od protihráčů předvídají, a vlivem jejich hodnocení protihráčů na následná rozhodnutí, zda přijmout nebo nepřijmout protihráčovu nabídku, která mohla být více nebo méně poctivá. Vzhledem k tomu, že zúčastnění vykazovali větší míru pozitivitu vůči poctivějším nabídkám, lze v pozadí jejich rozhodování předpokládat motiv odměny (Hewig et al. 2011: 507-508, 513).

Dalším autorem, který se zabývá vztahem teorie racionální volby a teorií her, je Bruno Verbeek. Ten se zaměřuje na teorii racionální volby proto, že podle něj může vysvětlit roli kladných vlastností zúčastněných osob při analýze norem v teorii her, a také proto, že může pomoci tyto kladné vlastnosti charakterizovat. Normy v teorii her představují rovnovážné systémy předvídaného obvyklého chování ostatních osob a Verbeek zdůrazňuje, že kromě uvedené charakteristiky v sobě nesou také emocionální složku. To dokládají takové situace, jakými je např. nesnášenlivost někoho, kdo byl raněn porušením normy, vůči tomu, který normu porušil, pocit viny u někoho, kdo byl při porušování normy přistižen apod. Autor ze své analýzy vyvozuje potřebu určitých ctností pro kooperaci ve společnosti. Jako příklad udává důvěryhodnost a vyvozuje, za jakých okolností není naivní důvěřovat ostatním (Verbeek 2010: 541, 558).

### **3.3.4. Kritika teorie racionální volby**

Teorii racionální volby však podle mnoha teoretiků nelze přijímat nekriticky jako vysvětlení pro každou situaci. Limity teorie racionální volby se zabývá např. Geoffrey M. Hodgson, který upozorňuje, že touto teorií lze popsat prakticky každé pozorovatelné jednání. Za stěžejní proto považuje dosažení porozumění a vysvětlení pozorovaných jevů. Zdůrazňuje také roli kulturního, historického a institucionálního kontextu a varuje před snahami o přílišná zobecnění, která mohou stírat tato specifika (Hodgson 2012: 104). Mnoho dalších autorů kritizuje přejímání čistě ekonomického modelu teorie racionální volby ve společenských vědách. Mnozí upozorňují na to, že myšlenka pouhé kalkulace předpokládaného výnosu v lidském jednání není pro vysvětlení různých společenských jevů dostatečná, a klasickou ekonomickou teorií racionální volby tak obohacují např. o psychologické vlastnosti jednajících aktérů nebo vlastnosti sociálního jednání. Proto např. Elinor Ostrom zdůrazňuje význam již výše uvedeného odlišení „*thin*“ a „*thick rationality*“, které v případě druhého pojetí umožňuje zohlednění i jiných aspektů rozhodování než jen kalkulace a maximalizace užitku (Wandling 2011: 13).

## **3.4. Specifika zaměstnání ve veřejném sektoru**

Vzhledem k tomu, že se ve své diplomové práci zaměřuji na studium jednoho zaměstnavatelského subjektu z veřejné sféry, a to konkrétně na dětský domov, tedy příspěvkovou organizaci zajišťující výkon ústavní péče o děti, zařazuji na tomto místě nejprve vysvětlení fungování příspěvkových organizací v České republice a dále shrnutí specifik veřejného sektoru a zaměstnání v této sféře.

### **3.4.1. Příspěvkové organizace**

Příspěvkové organizace jsou dle české právní úpravy právními osobami zřizovanými za účelem výkonu určité společenské funkce. Obdobu tohoto institutu lze nalézt v právním systému Slovenské republiky díky dlouhému společnému vývoji našich právních řádů. V dalších státech Evropy lze sledovat podobné, ale nikoli stejné

instituty, jde spíše o veřejné instituce a ústavy, často financované ze strany státu. V České republice existují dva druhy příspěvkových organizací, a to příspěvkové organizace zřizované samosprávným územním celkem a příspěvkové organizace zřizované státem. Při zřízení příspěvkové organizace její zřizovatel vydává zřizovací listinu a stanovuje její hlavní činnost. V případě příspěvkových organizací zřizovaných samosprávným územním celkem také podává návrh na zápis organizace do obchodního rejstříku. Legislativní ukotvení příspěvkových organizací vychází ze socialistického zřízení státu, ve kterém stát zůstal vlastníkem národního majetku, ale fakticky byl svěřen k užívání těmto právnickým osobám. Ani v současné době podle platné právní úpravy příspěvkové organizace nevlastní majetek, ale hospodaří s ním a nabývají ho pro stát (Lovětínský, Mylková 2011: 1-3).

Příspěvkové organizace zřizované samosprávným územním celkem hospodaří podle rozpočtu, který musí být sestavován jako vyrovnaný, a k dispozici má finance z vlastní činnosti, prostředky z rozpočtu zřizovatele, peněžité dary, prostředky svých fondů, dotace apod. Příspěvkové organizaci nelze svěřit taková práva k majetku zřizovatele, která je povinen vykonávat jeho příslušný orgán, příspěvková organizace tak nemůže např. uzavírat smlouvy o úvěru bez předchozího souhlasu zřizovatele, a dále také nesmí zřizovat ani zakládat další právnické osoby. Příspěvkové organizace zřizované státem a jejich právní úprava jsou obdobné prvnímu typu, rozpočet příspěvkové organizace musí být sestavován jako vyrovnaný a může zahrnovat pouze náklady a výnosy, které souvisejí s poskytovanou službou, která je předmětem činnosti organizace. Příspěvková organizace má k dispozici finanční prostředky ze své hlavní činnosti a prostředky ze státního rozpočtu, jakými jsou např. příspěvky na provoz, dotace na úhradu provozních výdajů apod. Povinností příspěvkové organizace je dbát na to, aby stanovené úkoly plnila co nejhospodárněji a peněžní prostředky používala pouze ke stanoveným účelům (tamtéž: 3-4).

Podle Českého statistického úřadu k 31. 12. 2013 v České republice působilo 10 627 příspěvkových organizací, z toho 214 bylo zřizováno státem a 10 411 samosprávnými celky, tj. kraji a obcemi. Nejčastějším počtem zaměstnanců pak bylo podle Českého statistického úřadu rozmezí 25-49, a to v případě 2523 organizací. Nejčastější oblastí činnosti příspěvkových organizací je vzdělávání (takovými

příspěvkovými organizacemi jsou školy), dalšími oblastmi jsou sociální služby (např. dětské domovy, pečovatelská a zdravotnická zařízení apod.) a kultura (muzea, galerie, divadla, správa památek apod.). Další oblastí, ve které mohou příspěvkové organizace působit v případě, že se pro to obec rozhodne, je zajištění služeb, jakými jsou úklid, svoz odpadu, provoz útulků, sběrných dvorů apod. (Škarabelová 2014: 2-4).

Simona Škarabelová se ve své práci zabývá konkurencí mezi nestátními neziskovými organizacemi a příspěvkovými organizacemi a shrnuje jejich výhody a nevýhody. Mezi výhodami jmenuje garanci kontinuity vykonávané činnosti příspěvkové organizace, zájem zřizovatele na činnosti dané příspěvkové organizace a její pravidelné financování, stabilní vztah veřejné služby k prostoru, ve kterém je služba poskytována, záruku zaměstnanosti a mzdy společně s trvalostí zaměstnaneckého poměru apod. Mezi nevýhodami zmiňuje demotivující pravidla hospodaření s majetkem, ohrožení výkonnosti a konkurenceschopnosti v oblasti mezd, praktickou nemožnost souběhu veřejných financí od státu, kraje a obce, oslabený mechanismus odborného a kompetentního řízení apod. (tamtéž: 9-10).

### ***3.4.2. Podmínky zaměstnaneckých poměrů a zaměstnanecké vztahy***

Ve své diplomové práci se zabývám přístupem zaměstnavatele k rodičovství svých zaměstnanců. Jde tedy o vztah zaměstnaneckého poměru, který má v případě zaměstnání ve veřejném sektoru svá neoddiskutovatelná specifika oproti zaměstnání v sektoru privátním nebo v soukromém podnikání. Zaměstnaneckými poměry, jejich stabilitou a úrovní mezd ve veřejném sektoru se zabývají autoři Tomáš Sirovátka a Ondřej Hora. Zaměstnanci ve veřejném sektoru podle nich zastávají různorodé pozice, od vysokých manažerských a odborných pozic až k těm méně kvalifikovaným, a lze proto sledovat, že celkově zaměstnanci veřejného sektoru příliš nesdílí kolektivní identitu. Také dokazují, že z hlediska mzdy byli zaměstnanci veřejného sektoru (vyjma sektoru vládního) v České republice vždy znevýhodněni a mezi lety 1990 a 2010 se jejich situace v oblasti odměny za práci příliš nezlepšila. Pro nepřilíšnou pružnost v oblasti mezd zaměstnanců ve veřejném sektoru autoři nacházejí dva hlavní důvody. Prvním je dědictví komunismu, v němž mzdy v neproduktivních odvětvích (jakými jsou

zdravotnictví, vzdělávání apod.) byly oproti produktivním odvětvím tradičně nižší bez ohledu na schopnosti a zodpovědnost zaměstnanců. Druhým důvodem, který lze identifikovat jako nepřímý důsledek globalizace, je pak omezování zdanění a omezování zdrojů pro veřejné služby ve snaze donutit privátní sektor vyhovět poptávce. V otázce znevýhodnění v oblasti mezd zaměstnanců veřejného sektoru pak autoři zmiňují také nepřílišnou úspěšnost těchto zaměstnanců při vyjednávání. Kromě některých příkladů (např. situace lékařů) totiž zaměstnanci veřejného sektoru nebyli z různých důvodů schopni zastavit ztráty svých příjmů (Sirovátka, Hora 2013: 30-31). Autoři Joel Cutcher-Gershenfeld a Saul A. Rubinstein se ve své práci zabývají přímo kolektivním vyjednáváním zaměstnanců ve veřejném sektoru. Upozorňují na výzvy pro kolektivní vyjednávání (např. nižší ohodnocení ve veřejném sektoru v porovnání se srovnatelně vzdělanými zaměstnanci soukromého sektoru apod.), které podle nich odhalují potřebu „*robustnějších modelů kolektivního vyjednávání*“ a návratu k jeho původním principům (Cutcher-Gershenfeld, Rubinstein 2012: 138-139, překlad A. B.).

Autoři Tomáš Sirovátka a Ondřej Hora upozorňují na to, že vedle mzdového znevýhodnění ale zaměstnanci veřejného sektoru nebyli vystaveni ztrátě zaměstnání, a to díky snaze vlády nezvyšovat nezaměstnanost. K výraznému poklesu zaměstnanosti ve veřejném sektoru došlo pouze mezi lety 1989 a 1993 díky privatizaci především v odvětvích produkce, ve kterých byl dříve tradičním vlastníkem stát. Částečně lze tyto změny nalézt také v oblastech vzdělávání v případě vzniku soukromých středních a vysokých škol nebo v dalších službách, např. v oblasti zdravotní péče. Autoři odhadují, že stabilita zaměstnanosti ve veřejném sektoru je dána typem služeb, které jsou jím poskytovány. Nejsou totiž považovány za příliš zajímavé pro soukromé podnikání, mimo jiné díky omezeným možnostem veřejnosti za ně platit, protože lidé využívají veřejně poskytované služby místo toho, aby si zaplatili stejnou službu ze soukromého sektoru. Dalším důvodem stability zaměstnanosti ve veřejném sektoru je růst poptávky po službách zdravotnictví, vzdělávání a sociálních služeb díky nejrůznějším společenským trendům, jakými jsou poptávka po vzdělání, stárnutí populace apod. (Sirovátka, Hora 2013: 31).

Autorka Caroline Berggren se ve své práci zaměřuje na téma přijímání zaměstnanců do pracovního poměru a porovnává situaci ve veřejném a soukromém

sektoru ve Švédsku s ohledem na stupeň vzdělání uchazečů o zaměstnání a jejich absolvovanou univerzitu. Závěry její analýzy ukazují, že ve veřejném sektoru mají lidé větší šanci na uplatnění ve svém oboru než v sektoru soukromém. V tom absolventi třikrát častěji zvolí lépe placené zaměstnání než by bylo to, které odpovídá jejich kvalifikaci. Zároveň z nich vyplývá, že v případě zaměstnání, ve kterých je vyžadováno specifické vzdělání, lidé častěji nachází uplatnění přesně pro svou kvalifikaci a tyto profese jsou pak často součástí veřejného sektoru. Výhodnější je podle výsledků analýzy v těchto případech dosažení vzdělání na některé z novějších univerzit raději než na některé starší. Důvodem je lepší návaznost vzdělání z novějších univerzit na lokální trhy práce a možnost nalezení uplatnění jejich absolventů. Pro nalezení uplatnění v soukromém sektoru je ale podle autorky studie výhodnější být absolventem některé ze starších univerzit. V porovnání žen a mužů byly ženy úspěšnější v nalezení uplatnění ve svém oboru než muži, zatímco muži častěji získali zaměstnání, které jim zajistilo větší příjem než by jim zajistilo zaměstnání odpovídající jejich vzdělání (Berggren 2011: 96-99).

### **3.5. Genderová rovnost, rovnost šancí**

V otázce vztahu rodiny a zaměstnání vyvstává také dimenze genderové rovnosti. Jejím východiskem je dle Pavlíka poznání, že ženy a muži se neliší na základě nějaké přirozené – biologické podstaty ženství a mužství. Znamená to, že rozdíly, které lze mezi ženami a muži v současnosti sledovat (např. v zastoupení v různých oblastech ve společnosti, v platech apod.), *„nejsou přirozené, nejsou neměnné a nevyplývají z biologických rozdílů“* (Pavlík 2007: 7). Toto tvrzení, k němuž věda dospěla, ale není obvyklou představou o ženách a mužích. Laická veřejnost totiž rozdíly, které lze mezi ženami a muži sledovat, s biologickými charakteristikami často nesprávně spojuje a ani často neuvažuje o nesamozřejmosti uspořádání postavení a vztahů mužů a žen v současné společnosti. Přírodní a sociální vědy proti tomuto běžně přijímanému laickému vysvětlení argumentují například porovnáním vnímání genderových rozdílů, případně míry genderových nerovností mezi jednotlivými kulturami. *„Zatímco představy o biologických rozdílech se napříč kulturami více méně nemění, různost*

*představ o tom, co je to muž a žena, je ohromující.“ (tamtéž: 7). Koncept genderu pak vysvětluje podstatu zmíněných rozdílů tím, že ženami a muži se lidé stávají v průběhu života socializací, a ne tím, že se tak narodí. Lidé se od dětství učí, jaké jsou v jejich kultuře představy o ženách a mužích a jak v rámci nich žít své životy. Tato schémata jsou pak v průběhu života posilována tím, že jde o obecně sdílené představy, lidé se k sobě podle nich chovají a používají je i jako organizační schéma v různých společenských institucích. A v rámci toho jsou lidé k těmto schématům vedeni i společnostmi (tamtéž: 7-8).*

### **3.6. Další aspekty v problematice zaměstnání**

#### **3.6.1. Role organizace**

V rámci svého tématu vztahu zaměstnavatelů k rodičovství zaměstnanců nemohu pominout také rovinu společenské struktury, v níž se tyto dvě skupiny setkávají. Forma vztahu mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci je uspořádáním, které má své opodstatnění, svůj smysl a svá specifika. Jde o uspořádání ve formě organizace práce, která má za cíl např. poskytovat určitou službu nebo produkovat určité statky. *„Jestliže instituce definujeme jako ustavené způsoby řešení problémů přežití, pak organizace představují typ vztahů, které se mezi lidmi ustavují v průběhu řešení těchto problémů. (...) Instituce je způsob, jakým lidé v dané kultuře dělají určitou věc. Organizace je způsob, jímž přitom koordinují svoji aktivitu, neboť málokterou věc dělá člověk izolovaně, bez spojení s druhými lidmi.“ (Keller 2004: 82) Jan Keller dále říká, že každá organizace v sobě nese i mocenský aspekt, a to díky tomu, že kooperace, jako předpoklad výkonu instituce, generuje určité mocenské uspořádání. Moc je přitom možné definovat jako „schopnost intervenovat do běhu událostí (...) Jsou-li předmětem moci někoho druzí lidé, je schopen ovlivňovat podle svých představ průběh jejich jednání.“ (tamtéž: 82).*

Podle Maxe Webera jsou formální organizace důležitým nástrojem racionalizace v lidské společnosti. Členové těchto moderních organizací jsou podle něj podrobena jednoznačným a rozumně odůvodněným požadavkům. Moderní byrokracii



považuje za významný pokrok v racionalitě správy nejrůznějších záležitostí. Formální organizace se řídí závaznými pravidly, což mimo jiné stanovuje kompetence jednotlivců a snižuje prostor pro libovůli. Na jedné straně varuje před některými rysy takové mašinérie, nicméně na druhé straně oceňuje její technické výhody ve vyšší výkonnosti a upozorňuje na její nevyhnutelnost pro budoucí vývoj (tamtéž: 92-93).

### **3.6.2. Firemní kultura a atmosféra společnosti**

Firemní kultura a organizace práce vystupuje jako další téma, které stojí v pozadí mé vybrané problematiky, a navazuje na roli organizace. Právě organizací a přístupem jejího vedení ke sladování rodičovství s prací zaměstnanců se ve své diplomové práci zabývám. Považuji proto za vhodné, zmínit zde i tuto oblast. Firemní kultura je dnes zásadním tématem managementu různých menších či větších společností a týká se jak vztahu firmy k zákazníkům, tak i vnitřním fungováním společnosti. V této oblasti se různí autoři často zabývají vlastnostmi manažera nebo vedoucího. Bill Treasurer za základ dobrého vedení považuje takové jednání vedoucího, které podřízeným umožňuje růst a vývoj, a upozorňuje, že na vlastnosti vedoucích jsou často kladeny nerealistické požadavky (např. rozumnost a zároveň vášeň, soutěživost a spolupráci, racionalitu a emoce). Uvádí pak šest tipů pro vedoucí pracovníky, díky kterým jejich způsob vedení může být efektivní a přispívat k rozvoji firemní kultury. Jsou jimi schopnost rozpoznat potenciál a dát zaměstnanci šanci k rozvoji jeho schopností, nalezení cesty k inspiraci zaměstnanců, umožnění učit se z vlastních chyb, otevření se odlišnostem, schopnost dát zaměstnancům citlivou, ale důraznou zpětnou vazbu a nakonec osobní, vstřícný a přátelský přístup (Treasurer 2014: 72-73).

Kromě společností soukromého sektoru je otázka firemní kultury v dnešní době už i tématem ve veřejné sféře. Zahrnuje mimo jiné i vztah k zaměstnancům a k jejich roli v úspěšnosti firmy. Toto téma je otázkou atmosféry společnosti a jejího vystupování. V různých společnostech se firemní kultura vyskytuje v různých podobách, např. některé firmy tak mají firemní kulturu silnější než jiné. Jak upozorňuje Machovcová, otázka atmosféry společnosti pak zahrnuje snahu firem o rozvoj lidských zdrojů, který s sebou přináší i ekonomický úspěch společnosti, dále kontakt

managementu se zaměstnanci, dodržování daných pravidel a otevřenost těchto společností vůči změnám. V některých společnostech, které se k tématu sladování rodičovství a pracovní kariéry zaměstnanců stavějí aktivněji, je pak tato problematika součástí firemní kultury. V takových firmách není otázka sladování chápána jen jako nabídka nástrojů pro zaměstnance, ale jako snaha o efektivitu práce dané společnosti, a to jak ze strany zaměstnavatele, tak i zaměstnanců. Výsledkem vstřícnosti společností pak bývá např. udržení kvalifikovaných zaměstnanců, kteří jsou pro společnost přínosnými členy (Machovcová 2010: 5-6, 16).

Autoři Mofoluwake a Oluremi se ve své práci zabývají pracovním uspokojením, organizačním stresem, problémy zaměstnaneckých vztahů a jejich dopady na výkon zaměstnanců. Za základní determinanty pracovního uspokojení užívají následující faktory: uspokojení z konkrétní práce, plat za odvedenou práci, možnost osobního růstu a mobility směrem vzhůru v zaměstnání, přístup vedení (dostatečně ale ne příliš kontrolující), otázku spolupracovníků v zaměstnání a samotný přístup k práci. Organizační stres pak rozčleňují do dvou základních kategorií. První z nich představuje stres spojený s pracovními úkoly, který přináší náročné požadavky na rychlost práce, pracovní soustředění a pracovní výkony (autoři zároveň upozorňují, že také příliš nízká vytíženost může být pro zaměstnance stresující). Druhou kategorií pracovního stresu představují problémy spojené s organizací práce. Jsou jimi např. nedostatek kontroly, nedostatečná definice požadavků na práci, problémy ve vztazích mezi spolupracovníky, ale také fyzické podmínky práce. Ze závěrů analýzy uvedených autorů vyplývá, že pracovní uspokojení hraje velmi důležitou roli v motivování zaměstnanců k lepším pracovním výkonům. Důležitou roli v úrovni produktivity ale hraje také stres, který při svém nárůstu snižuje výkony zaměstnanců (Mofoluwake, Oluremi 2013: 75-78, 81).

### **3.7. Důležitost porozumění**

Vzhledem k tomu, že se má diplomová práce zaměřuje na vysvětlení současné situace v oblasti sladování pracovního a rodinného života v České republice z pozice zaměstnavatelů, rozhodla jsem se proto do kapitoly teoretického rámce problematiky zařadit i odůvodnění zvoleného přístupu. Pouze lidské chování se podle Maxe Webera

vyznačuje souvislostmi a pravidelnostmi a pomocí interpretace je možné dosáhnout jejich pochopení. Max Weber zdůrazňuje důležitost ověřování pochopení souvislostí dříve, než se nějaká interpretace stane platným vysvětlením určitého jevu. Weber se pak zaměřuje na účelově-rationální chování, které se orientuje pouze podle subjektivně adekvátních prostředků pro jednoznačně stanovené cíle, a ač se účelově-rationální interpretace nemá pokládat za hlavní cíl sociologického zkoumání (např. kvůli významu citového rozpoložení), je racionálně interpretovatelné chování v sociologické analýze často klasickým weberovským ideálním typem. Sociologie tak ze začátku podle Webera interpretuje z racionálně pochopitelných souvislostí zkoumaného jednání. A takto má fungovat tzv. chápající sociologie, jejímž objektem nemá být pouze vnitřní stav nebo vnější chování, ale jednání. Tím Weber označuje takové chování k objektům, které lze pochopit. Znamená to, že je specifikované nějakým smyslem, které jednání má, nebo který se zamýšlí (Weber 1983: 114-116).

### **3.8. Shrnutí**

Ve své diplomové práci se zabývám tématem vztahu zaměstnavatele k rodičovství svých zaměstnanců, konkrétně pak přístupem zaměstnavatelů k této problematice ve veřejném sektoru. Za teorii vysvětlující přístup a rozhodování zaměstnavatelů jsem zvolila teorii racionální volby v jejím širším pojetí. V nejužším pojetí, tedy tak, jak teorii racionální volby předkládá ekonomie, jde o vysvětlování lidského jednání prostřednictvím předpokládaného ekonomického výnosu jednotlivých variant řešení nejrůznějších situací. V rozšířené podobě pak není předpokládaný výnos pojímán výhradně jako ekonomický, ale jako jakýkoli přínos, který může zvolená varianta přinést. S tím, jak byla teorie racionální volby přijímána dalšími vědami, mimo jiné i společenskými a politickými, bylo její užití také kritizováno jako příliš zjednodušující pohled na lidské jednání. Jak uvádím výše, ne jeden autor proto teorii racionální volby obohacuje o zohlednění aspektů lidského jednání, jakými jsou např. psychologie osobnosti a společenský kontext, v němž se situace odehrávají. V tomto pojetí je teorie racionální volby pro mou diplomovou práci užitečná, vysvětluje totiž lidské jednání a rozhodování mimo jiné v návaznosti na vlastnosti vztahu jednajících, jejich osobní

dispozice, konkrétní situaci jednání, dále na kontext a specifika prostředí, v němž se jednání odehrává apod. Vysvětluje přitom jak situace při hledání a najímání nových zaměstnanců, tak i vztah a přístup ke stávajícím zaměstnancům a jejich požadavkům a různým situacím, které souvisí mimo jiné i s jejich rodičovstvím.

Dále jsem se v teoretické části své diplomové práce zabývala specifiky zaměstnání ve veřejném sektoru, kde jsem nejprve představila institut příspěvkových organizací, které jsou zřizovány státem, kraji nebo obcemi za účelem zajištění nejrůznějších druhů veřejných služeb. Ve své diplomové práci se zabývám situací v dětském domově, který je zařízením péče o děti a jeho právní formou je právě příspěvková organizace zřízená krajem. V teoretické části jsem uvedla kromě výhod a nevýhod příspěvkových organizací také pravidla jejich hospodaření a nejčastější typy zajišťovaných služeb. V návaznosti na tuto část jsem pak zařadila kapitolu o zaměstnání ve veřejném sektoru, ve které navazuji na již provedené výzkumy této problematiky českých i zahraničních autorů. Z jejich závěrů vyplývá, že zaměstnání ve veřejném sektoru má oproti zaměstnání v soukromé sféře některá specifika. Jsou jimi často nižší mzdové ohodnocení než v soukromé sféře, ale zároveň větší jistota a stabilita zaměstnání a možnost nalezení uplatnění v oboru, v němž člověk získal kvalifikaci.

Dalšími tématy, která jsem do teoretické části své diplomové práce zahrнула, jsou role rodiny a zaměstnání v životě jednotlivce i z hlediska společnosti. Obě tyto sféry mají v životě lidí důležitý význam, rodina plní kromě celospolečenských funkcí, jakými je např. výchova dalších generací a reprodukční a ekonomická funkce, také funkce emocionálního zázemí každého z nás. Zaměstnání pak v životě jednotlivců hraje roli v rovině sebehodnocení, sebeprosazení, nalezení profesionálního uplatnění a ekonomického zajištění, na celospolečenské úrovni pak jde o společenskou produkci a ekonomickou aktivitu, důležitou pro kupní sílu ve společnosti, daňový systém, systém sociálního zabezpečení apod. Dalšími souvisejícími tématy, která jsem zařadila do teoretické části, jsou trh práce, jako prostředí, v němž se setkává strana nabídky a poptávky po pracovní síle, firemní kultura jako vyjádření vztahů a atmosféry na pracovišti, dále specifika organizace, tedy systému pozic, který má zajistit efektivitu v plnění stanovených úkolů, otázku genderové rovnosti a nakonec důležitost porozumění.

## 4. Zvolené metody

Pro svou diplomovou práci jsem obecně zvolila kvalitativní přístup. Chtěla bych tak získat přístup k motivacím, přístupu a náhledu strany zaměstnavatelů, kteří jsou mým zkoumaným aktérem této společenské rovnice. Celé zkoumání je opřeno o sekundární analýzu dostupných dat, která již byla v této tematice publikována. Navazuji tak mimo jiné na výše zmíněné zprávy z výzkumů a další data. V této kapitole tak uvádím zvolené metody výběru a sběru dat a jejich odůvodnění, na které pak navazuji v kapitole analýzy získaných dat.

Cílem mé diplomové práce je porozumění přístupu zaměstnavatele z oblasti veřejného sektoru k rodičovství zaměstnanců a vysvětlení současného stavu rozporu deklarovaného zájmu rodičů malých dětí o lepší možnost sladění zaměstnání s rodinným životem a skutečného stavu, a to ze strany zaměstnavatele. Jde tedy o porozumění chápání sociální reality samotnými aktéry této situace. Z tohoto důvodu jsem zvolila kvalitativní přístup, který výše uvedené umožňuje. Jako základní metodu jsem zvolila případovou studii jednoho zaměstnavatelského subjektu, která umožňuje studium a porozumění chování a jednání zaměstnavatele ke svým zaměstnancům a pochopení jeho přístupu k rodinné sféře jejich života. V odborné literatuře se uvádí, že tato metoda umožňuje studium fenoménu v jeho přirozeném kontextu. Pro zajištění správnosti použití tohoto výzkumného nástroje jsou nejčastěji používána čtyři kritéria navržená v roce 1985 autory Lincoln a Guba, a to důvěryhodnost, spolehlivost, potvrditelnost a přenositelnost. První z těchto kritérií, důvěryhodnost, vyjadřuje, zda výzkumník správně porozuměl sociální realitě z pohledu aktérů, jichž se problematika týká. Přenositelnost znamená možnost využití závěrů z výzkumu i na další podobné případy, což na výzkumníka klade požadavek poskytnutí takových dat, která toto umožní. Spolehlivost pak vyjadřuje dostupnost dokumentace z výzkumu pro posouzení dalšími výzkumníky a potvrditelnost jako kritérium neovlivnění výsledků preferencemi, názory nebo přístupem výzkumníka k dané otázce (Houghton, Casey, Shaw, Murphy 2013: 12; Smutek 2009: 205-206).

#### **4.1. Plán, záměr a odůvodnění výzkumu**

Jak jsem již uvedla výše, ve své diplomové práci jsem se rozhodla použít přístup případové studie jednoho zaměstnavatelského subjektu spojený se sekundární analýzou dostupných dat. Záměrem výzkumu bylo navázat spolupráci s jednou zvolenou organizací a s jejím souhlasem provést výzkum jejího přístupu k otázce sladování rodinného života s pracovní kariérou svých zaměstnanců. Předpokladem bylo provedení kvalitativních a expertních rozhovorů jak se zástupci vedení organizace, tak i zaměstnanců, kteří jsou rodiči malých dětí. Druhou částí výzkumu je sekundární analýza interních dokumentů, které by se případně mimo jiné dotýkaly i otázky rodinného života zaměstnanců. Záměrem bylo porovnat deklarovaný přístup zvolené organizace k této otázce a reálnou podobu vnitřního fungování organizace ve zvolené problematice.

#### **4.2. Metoda výběru organizace**

Pro empirickou část své diplomové práce jsem v případě hledání vhodného zaměstnavatelského subjektu zvolila metodu nenáhodného výběru, a to na základě kritérií velikosti organizace, předpokládané zaměstnanecké struktury organizace, zaměření a vlastníka dané společnosti a v neposlední řadě také ochoty ke spolupráci a místa působení organizace. V případě prvního kritéria, tj. velikosti, bylo záměrem získat takovou společnost, která bude minimálně tak velká, aby měla stanovenou organizační strukturu, ale maximálně do padesáti zaměstnanců. Důvodem volby těchto kritérií byla snaha o nalezení takové společnosti, ve které se budou ideálně všichni zaměstnanci vzájemně znát. Z hlediska zaměstnanecké struktury jsem hledala takovou organizaci, v níž budou zaměstnáni muži i ženy, kteří jsou rodiči malých dětí. V případě dalších kritérií, a to zaměření, vlastníka a ochoty dané společnosti, jsem musela zvolit kompromis mezi preferencí nestátní firmy ze sektoru služeb a státní organizace s větší ochotou ke spolupráci. Tento fakt pak zásadním způsobem ovlivnil celé pojetí mé diplomové práce, tj. zaměření na podmínky zaměstnání a přístup zaměstnavatele k rodičovství zaměstnanců ve veřejném sektoru. V případě místa působení zvolené

organizace jsem hledala vhodný subjekt v oblasti severovýchodní části Středočeského kraje a Hlavního města Prahy.

### **4.3. Představení vybrané organizace**

Na základě výše uvedených kritérií jsem prostřednictvím žádosti o spolupráci na mém výzkumném šetření, zaslou prostřednictvím elektronické komunikace, oslovila čtyři zaměstnavatelské subjekty, z nichž tři byly nestátní soukromé firmy a jedna státní příspěvková organizace. Pouze v případě poslední zmíněné organizace mi bylo umožněno provedení mé případové studie. Jedná se o dětský domov, tj. státní příspěvkovou organizaci, která je zařízením institucionální péče o děti a jejímž zřizovatelem je Středočeský kraj. V dětském domově je zajištěn nepřetržitý provoz a v době provádění šetření v něm bylo zaměstnáno 26 osob, z toho 7 mužů a 19 žen.

Jak jsem již uvedla výše, mým záměrem bylo provedení šetření v nestátní organizaci, která by odpovídala výše uvedeným kritériím. Oslovila jsem proto se svou žádostí tři soukromé firmy, v nichž mi provedení výzkumu umožněno nebylo. Ze dvou z těchto firem jsem obdržela negativní odpověď na mou žádost a ze třetí společnosti jsem odpověď neobdržela vůbec. Současně, se žádostmi o spolupráci v těchto třech firmách, jsem oslovila se svou žádostí již zmíněný dětský domov, tj. státní příspěvkovou organizaci, a to z důvodu předpokladu větší ochoty ke spolupráci na mém výzkumném šetření. Důvodem této volby byla mimo jiné i skutečnost, že v této organizaci působí jeden z mých vzdálených známých, vrchní vychovatel Martin, který mi provedení šetření v této organizaci doporučil, a který mi zároveň usnadnil jak samotné navázání spolupráce s dětským domovem, tak i vstup a uvedení do organizace. Navíc mi poskytl informace pro prvotní orientaci ve struktuře dětského domova a pochopení jeho specifik, jako státní příspěvkové organizace. Předpokládám, že kladnou odpověď ředitele dětského domova na mou žádost o umožnění provedení šetření, jsem obdržela právě díky osobě vrchního vychovatele Martina.

#### **4.4. Metoda výběru účastníků šetření**

Metoda výběru účastníků mého šetření byla opět nenáhodná. Kritérii pro výběr účastníků byla pozice v zaměstnání a to, zda má daný zaměstnanec děti do patnácti let věku. Na základě prvního kritéria jsem v první části šetření provedla tři polostrukturované rozhovory se zástupci vedení organizace, tj. ředitelem, zástupcem statutárního orgánu a již zmíněným vedoucím vychovatelem, a v druhé části pak čtyři polostrukturované rozhovory se zaměstnanci organizace, kteří jsou rodiči dětí do patnácti let věku. Následně jsem na základě informací a dat získaných při první části výzkumu oslovila dětský domov o umožnění druhé návštěvy zařízení za účelem provedení dalších tří rozhovorů, a to hlavně se zaměřením na téma hledání a najímání nových zaměstnanců. Znovu jsem tak provedla rozhovory s ředitelem organizace a vedoucím vychovatelem, a dále s hospodářkou zařízení. Důvodem byla snaha o zjištění bližších informací o vyhlásování a průběhu výběrových řízení v dětském domově.

#### **4.5. Metody sběru dat**

Jak jsem již uvedla, jednou z použitých metod v rámci výzkumného šetření byly polostrukturované rozhovory (scénář polostrukturovaných rozhovorů viz přílohy č. 2 a č. 3). Důvodem použití této metody je fakt, že rozhovor dovoluje hloubkové prozkoumání určitého tématu z pohledu osoby, která má ve zvolené problematice relevantní zkušenosti (Charmaz 2006: 25). V rámci šetření jsem tak provedla nejprve tři rozhovory se zástupci vedení organizace a čtyři rozhovory se zaměstnanci a následně další tři rozhovory pro lepší porozumění problematice najímání zaměstnanců. Při rozhovorech byl se souhlasem účastníků šetření pořízen zvukový záznam, z jehož relevantních částí jsem pořídila přepis do písemné podoby pro potřeby analýzy získaných dat. Údaje, které by vedly k identifikaci účastníků nebo dalších osob, pak byly anonymizovány. Dále jsem při provádění rozhovorů pořizovala poznámky z průběhu rozhovorů pro zaznamenání co největšího množství informací.

Další použitou metodou v rámci mé případové studie bylo neúčastněné pozorování fungování vztahů a každodenního provozu v organizaci, z něhož jsem pro



potřeby výzkumu pořídila záznam v podobě písemných poznámek. Z nich jsem v průběhu analýzy dat vycházela také.

Poslední dílčí metodou sběru dat, kterou jsem použila, byla analýza interních dokumentů organizace a dalších relevantních pramenů, které se vztahují k personální otázce a zaměstnaneckému poměru v dětském domově. Data získaná z rozhovorů a pozorování jsem tak analyzovala v kontextu Vnitřního řádu dětského domova, jeho výročních zpráv a dále v kontextu zákona č. 563/2004 Sb., zákona o pedagogických pracovnících, a zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce.

#### **4.5.1. Představení organizace**

Jak jsem již uvedla výše, zaměstnavatelským subjektem, v němž mi bylo umožněno provedení výzkumného šetření, je dětský domov, jehož právní formou je příspěvková organizace a jeho zřizovatelem je Středočeský kraj, který je majitelem všech budov i pozemků. Dětský domov je zařazen v rejstříku škol a školských zařízení. Činnost organizace, která je školským zařízením, vychází z legislativy upravující výkon ústavní výchovy v dětském domově. Zajišťuje tak péči o děti s nařízenou ústavní výchovou a přitom se řídí jejich potřebami. Organizace tak plní výchovné, vzdělávací a i sociální funkce ve vztahu k dětem. V zařízení je v rámci rodinných skupin vykonávána všestranná péče o děti, která po kratší či delší dobu nahrazuje dětem rodinné prostředí. Realizuje se zde mimo jiné příprava dětí na samostatný život respektující individuální specifika v rámci možností dětského domova. Výchovu v dětském domově ve školním roce 2012/2013 a 2013/2014 zajišťovalo 11 vychovatelů (šest mužů a pět žen) a tři asistentky pedagoga. Všichni pedagogičtí pracovníci splňovali kvalifikační požadavky. V nočních hodinách byl dozor zajišťován dvěma asistentkami pedagoga a dvěma bezpečnostními pracovníci. Dalšími zaměstnanci jsou dvě kuchařky, vedoucí školní jídelny, sociální pracovníce, zdravotnice, hospodářka, účetní a správce.

Kvalifikační požadavek v případě pedagogických pracovníků stanovuje ustanovení § 16 odst. 2 a § 22 zákona č. 563/2004 Sb. o pedagogických pracovnících. Pedagogičtí pracovníci dětského domova tak musí splňovat požadavek buď (a) odborného vysokoškolského vzdělání v oblasti pedagogických věd ve speciální nebo

sociální pedagogice (b) nebo vyšší odborné vzdělání se zaměřením na speciální pedagogiku (c) vzdělání pro vychovatele a vzdělání v programu celoživotního vzdělávání se zaměřením na speciální pedagogiku (Zákon č. 563/2004 Sb. o pedagogických pracovnících, Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy 2013). Specifikem pracovního poměru pedagogických pracovníků v dětském domově je to, že se pracovní doba podle § 22a a § 23 zákona č. 563/2004 Sb. o pedagogických pracovnících skládá z přímé pedagogické činnosti a práce související s přímou pedagogickou činností.

Při svém šetření jsem na základě doporučení již zmíněného vrchního vychovatele nejprve oslovila ředitele organizace a zástupce statutárního orgánu prostřednictvím emailové komunikace se žádostí o spolupráci na mém výzkumném šetření. Od ředitele organizace jsem dostala kladnou odpověď a návrh termínu návštěvy dětského domova. Nejprve jsem tak provedla rozhovor s ředitelem zařízení a pak s jeho souhlasem další polostrukturované rozhovory s vybranými zaměstnanci. Všechny zúčastněné dotazované osoby byly seznámeny se záměrem pořízení zvukového záznamu rozhovoru a záměrem nakládání se získanými daty prostřednictvím informovaného souhlasu. Během mého pobytu v dětském domově jsem provedla i výše zmíněné pozorování průběhu činnosti dětského domova. Zástupcem statutárního orgánu mi pak byly také zpřístupněny dokumenty týkající se fungování organizace, jakými je Vnitřní řád dětského domova, výroční zprávy za uplynulé roky apod. Jak vyplynulo z provedených rozhovorů, tak osobou zodpovědnou za výběr a přijímání pracovníků je ředitel organizace. Zaměřila jsem se proto při svém šetření pouze na úroveň samotného dětského domova a ne na úroveň jeho zřizovatele, kterým je Středočeský kraj. V návaznosti na data získaná při první návštěvě a potřeby analýzy dat mého šetření jsem později kontaktovala ředitele organizace prostřednictvím emailové komunikace znovu, abych ho požádala o umožnění již zmíněné druhé části dotazování. Ředitel organizace mi opět vyšel vstříc a provedení dodatečných rozhovorů mi umožnil. Zúčastnění respondenti byli opět požádáni o svolení s pořízením zvukového záznamu rozhovorů prostřednictvím informovaného souhlasu. Se získaným materiálem pak bylo nakládáno stejně jako při první části mého šetření.

#### **4.5.2. Charakteristika vybraných respondentů**

V této části přiblížím charakteristiku jednotlivých osob, s nimiž byl v rámci výzkumného šetření k diplomové práci proveden polostrukturovaný rozhovor. Mimo jiné uvádím dobu působení dané osoby v dětském domově, pohlaví, počet a věk dětí a náplň práce.

Ředitel organizace – V dětském domově působí devět let na pozici ředitele. Sám malé děti již nemá. V dětském domově je v rámci vedení organizace zodpovědný mimo jiné i za výběr a obsazování volných pozic. Zároveň vykonává i funkci vychovatele.

Zástupce statutárního orgánu/sociální pracovnice – V dětském domově působí devatenáct a půl roku na pozici sociální pracovnice, dříve zástupkyně ředitele, v současné době jako zástupce statutárního orgánu. Malé děti již nemá. Náplní práce je administrativní zajištění chodu dětského domova, kontakt s rodiči dětí umístěných do zařízení, kontakt s dalšími organizacemi veřejné správy, zpracování pošty apod.

Vrchní vychovatel Martin – V dětském domově Martin působí již jedenáct let. Má dceru ve věku čtyř let. Náplní práce jako vrchního vychovatele je vedení týmu pedagogických pracovníků a zodpovědnost za rozpis služeb.

Hospodářka – V dětském domově je zaměstnána již osm let a je matkou dvou dospělých dětí (malé děti tak již nemá). Pracovní dobu má pravidelnou, rozloženou do pěti pracovních dnů v týdnu, a náplní její práce je zajištění hospodaření organizace, zpracování výplat zaměstnanců apod.

Vychovatel 1 – Jde o otce dvou dětí (dvojčata ve věku sedmi let), který v dětském domově pracuje pět let. Jeho pracovní doba se odvíjí od směnného nepřetržitého provozu, má tedy odpolední v pracovních a dvanáctihodinové směny ve volných dnech. Pracuje v režimu „krátkého a dlouhého týdne“, tj. dva až pět dní v týdnu.

Vychovatel 2 – Pracovní doba je stejná jako v případě vychovatele č. 1. a v dětském domově působí sedm let. V současné době je rozvedeným otcem syna ve věku páté třídy. Syna má ve střídavé péči.

Kuchařka/uklízečka – Do dětského domova nastoupila před čtyřmi lety po své poslední rodičovské dovolené. Má tři dcery, z nichž nejstarší je již dospělá, a dvě mladší jsou ve věku povinné školní docházky. Její pracovní úvazek je rozdělený na 0,5 úvazku jako

kuchařka a 0,5 úvazku jako uklízečka. Pracovní doba je rozložena do pěti dní v týdnu (pondělí až pátek) po osmi hodinách.

Bezpečnostní pracovnice – Pracovnice, která zajišťuje dohled nad dětmi v nočních hodinách ve směnovém systému. V dětském domově pracuje necelý rok. Je matkou pětiletého syna.

### **4.5.3. Charakteristika analyzovaných dokumentů**

V rámci své případové studie jsem kromě polostrukturovaných rozhovorů a nezúčastněného pozorování analyzovala dokumenty, které se týkají chodu organizace a pravidel jeho fungování. Jedná se o dokumenty, které mi byly zpřístupněny zástupci dětského domova, ale i veřejně dostupné legislativní dokumenty, které se týkají např. zaměstnaneckého poměru.

Vnitřní řád – V tomto dokumentu, který vstoupil v platnost dne 1. 10. 2007, se určuje struktura dětského domova, organizace jednotlivých činností, jsou zde uvedeny postupy např. pro zajištění bezpečnosti apod.

Dlouhodobý záměr rozvoje školského zařízení – Jedná se o dokument, v němž se v jednotlivých oblastech fungování příspěvkové organizace stanovují cíle a prostředky jejich naplnění. Pro problematiku, kterou se zabývám v diplomové práci, je rozhodující část dokumentu o cílech v personální oblasti.

Výroční zprávy – Výroční zprávy jsou dokumenty dětského domova, v nichž se uvádí jak základní charakteristiky a souhrnné údaje, tak i realizované projekty za dané roky. Mimo jiné se v nich uvádí údaje o struktuře zaměstnanců apod.

Zákon č. 563/2004 Sb., zákon o pedagogických pracovnících – Legislativní dokument stanovující mimo jiné kvalifikační požadavky, rozvržení činnosti v rámci výkonu práce apod.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce – Základní legislativní dokument upravující mimo jiné pracovně právní vztahy, problematiku zaměstnaneckého poměru atd.

#### **4.5.4. Nezúčastněné pozorování**

Nezúčastněné pozorování v rámci mého výzkumného šetření proběhlo během mých dvou návštěv dětského domova současně s prováděním polostrukturovaných rozhovorů. Šlo o nezúčastněné nestandardizované zjevné pozorování (Jeřábek 1992: 57-58) situace v dětském domově a komunikace zaměstnanců s vedoucími pracovníky a mezi vedoucími pracovníky vzájemně. Pozorování bylo nezúčastněné, protože já sama, jako výzkumník, jsem se jednotlivých pozorovaných situací neúčastnila, a nestandardizované bylo proto, že jsem předem nemohla stanovit, kterých situací budu svědkem. Informace získané tuto cestou při analýze dat proto posloužily jako doplnění a dokreslení aktuálního stavu ve sledované problematice a k pochopení kontextu vztahů v dětském domově. Díky zapojení metody nezúčastněného pozorování tak bylo možné zachytit a pochopit atmosféru vztahů v organizaci jak mezi samotnými pracovníky vedení, tak také mezi řadovými zaměstnanci a samozřejmě i mezi vedoucími pracovníky a řadovými zaměstnanci.

#### **4.6. Etika výzkumu**

Při svém výzkumném šetření jsem se ve všech jeho fázích snažila dodržovat veškeré morální a etické zásady empirického výzkumu. Při plánování výzkumu, sběru dat a jejich analýze a interpretaci jsem se proto řídila zásadami, které navrhuje Steinar Kvale. Ten sestavil skupinu etických otázek, jimiž se má výzkumník zabývat před tím, než začne s výzkumem. Mimo jiné lze jmenovat otázky zajištění důvěrnosti dotazovaných, dopadů výzkumu na životy zúčastněných, vlivu osoby výzkumníka na samotný výzkum apod. Obecně lze sféru etiky výzkumu rozdělit na mikroúroveň a makroúroveň. První z nich se týká designu a samotného provedení výzkumu, ta druhá je vyjádřením dosahu a dopadů výzkumu do širšího společenského kontextu (Kvale 2007: 26-27, 30-31).

Pro zajištění dodržení etiky výzkumu Kvale doporučuje tzv. Informovaný souhlas (v originále „*Informed consent*“, překlad A. B.), který má účastníka výzkumu seznámit s tématem šetření, ujistit o dobrovolnosti jeho účasti, dále se zásadami nakládání se získanými daty a jejich zpracováním, interpretací, anonymizováním atd. (tamtéž: 26, 27). Pro svůj výzkum k diplomové práci jsem proto sestavila Informovaný souhlas (viz

příloha č. 1) pro účastníky mého šetření s tím, že před provedením rozhovorů byli všichni dotazovaní touto cestou seznámeni s cílem a záměrem mého šetření a způsobem nakládání se získanými daty. O těchto zásadách byli informováni samozřejmě i zástupci vedení organizace ještě před započítím provádění výzkumných rozhovorů. Jako další etickou otázkou výzkumného šetření Steinar Kvale stanovuje roli postavy výzkumníka, jakožto „*nástroje získávání věděni*“ (tamtéž: 29, překlad A. B.). Po výzkumníkovi se tak mimo jiné požadují vlastnosti jako morální integrita, citlivost, cit pro závazek, znalost otázek hodnotové orientace, čestnost atd. Tyto všechny vlastnosti se pak mají projevit v rozhodování mezi etickou a vědeckou stránkou zkoumání (tamtéž: 29).

#### **4.7. Případné rozšíření**

Kvalitativní přístup, zvolený jako základní výzkumná strategie mého výzkumného šetření poskytuje náhled do problematiky na úrovni poznání jednání, motivací, záměrů a přístupu jeho aktérů. Výhodou zvolené strategie je poznání, jak situaci interpretují sami jednotlivci ve zkoumaných situacích. V mém případě přístup případové kvalitativní studie jednoho zaměstnavatele umožnil seznámení a pochopení jeho přístupu k otázce rodičovství zaměstnanců a k řešení situací, které jsou s rodičovstvím zaměstnanců spojené. Důležitým faktorem, který významně ovlivňuje celé zkoumání a analýzu dat, je role zřizovatele vybrané organizace, protože se jedná o státní organizaci zřizovanou orgánem krajské samosprávy. Přínosné by proto pro tento výzkum mohlo být např. srovnání s další případovou studií v nestátní organizaci, která by poskytovala obdobné služby jako mnou zvolená organizace. Mohlo by se tak jednat o vícenásobnou případovou studii (Houghton, Casey, Shaw, Murphy 2013: 12), která by umožnila ještě hlubší pochopení souvislostí ve vybrané problematice sladování rodinného a pracovního života ve vzájemném srovnání.

Další možností prohloubení zjištění ve zvoleném tématu by mohlo být provedení výzkumu v rámci kvantitativního přístupu. Získaná data by sice nevykazovala znaky hlubšího porozumění a možnosti vysvětlení vybraných sociálních jevů, jejich analýza by však umožňovala širší zobecnění např. díky hledisku reprezentativity výběru (Jeřábek 1992: 34-35). V případě takového šetření by ale bylo nutné zvážit možnosti

sběru dat, výběru respondentů, problematiku návratnosti a spolehlivosti dat, a dále otázky zdrojů a organizačního zajištění výzkumu, který by byl bezpochyby náročnější a nákladnější než mnou zvolená výzkumná strategie případové studie.

## 5. Analýza dat

Pro účely mého výzkumného šetření jsem provedla sběr dat prostřednictvím metod uvedených v předchozí části diplomové práce. Získala jsem tak data o jednom zaměstnavatelském subjektu z veřejného sektoru, konkrétně příspěvkové organizaci zajišťující výkon ústavní péče o děti, v oblasti přístupu vedení organizace k rodičovství zaměstnanců. Zvolenou výzkumnou strategií bylo provedení případové studie jednoho zaměstnavatelského subjektu z veřejného sektoru pro účely porozumění jeho přístupu k tématu rodičovství jeho zaměstnanců a porovnání s dostupnými daty z výzkumů v jiných organizacích. V této kapitole tak popisuji průběh a jednotlivé kroky analýzy získaných dat, které vedly k vyvození výzkumných závěrů této diplomové práce.

### **5.1. Analýza polostrukturovaných rozhovorů a záznamů pozorování**

Prvním typem dat, která jsem pro provedení analýzy v rámci mého výzkumného šetření získala, byla data ve formě deseti zvukových záznamů polostrukturovaných rozhovorů s jednotlivými zaměstnanci vybrané organizace (tři rozhovory se zástupci vedení organizace a čtyři rozhovory s řadovými zaměstnanci z první části výzkumného šetření a následně další tři rozhovory provedené po prvotní analýze dat z první části dotazování). Přehled osob, s nimiž jsem polostrukturované rozhovory vedla, jsem již uvedla výše. Relevantní části zvukových záznamů rozhovorů jsem následně přepsala do písemné podoby pro účely dalšího zpracování a údaje, které by mohly vést k identifikaci jednotlivých účastníků, byly anonymizovány. O dobrovolnosti účasti na výzkumném šetření a záměru ohledně zpracování získaných dat byli účastníci výzkumného šetření informováni prostřednictvím informovaného souhlasu, který byl všem předložen k prostudování a podpisu před samotným provedením polostrukturovaných rozhovorů. Dalším typem získaných dat byl záznam nezúčastněného nestandardizovaného pozorování ve formě písemných poznámek, provedeného během mých návštěv v dětském domově.



Takto získaná data jsem studovala a identifikovala v nich jednotlivé kódy tak, jak to pro analýzu kvalitativních dat navrhuje autorka Kathy Charmaz. Po počátečním kódování jednotlivých důležitých úseků výpovědí a pozorování byly tyto kódy spojovány do významnějších celků, tzv. kategorií (Charmaz 2009: 47-53). Dalším krokem bylo zaměřené kódování (tamtéž: 57-60), při kterém jsem v datech hledala konkrétní vyjádření, projevy a tematizaci sladování sféry zaměstnání a rodiny ve vztahu zaměstnance se zaměstnavatelem přímo v návaznosti na jednotlivé výzkumné otázky. Přehled kategorií, které vznikly spojováním kódů ze získaných dat, a které byly pro jejich analýzu a interpretaci v mnou zvolené problematice rozhodující, uvádím společně s důležitými částmi výpovědí účastníků výzkumného šetření a úryvky záznamů nezúčastněného pozorování v příloze č. 4. Příkladem významných kategorií jsou: ovlivnění situace platnou legislativou, sledované aspekty při výběru zaměstnanců, pracovní pohovory, problematické situace, snaha nalézt kompromis a kolegiální atmosféra, uspokojení ze zaměstnání, vliv vnitřních podmínek a specifika pracovní doby, možnost zastoupení zaměstnance v zařízení apod.

## **5.2. Analýza důležitých dokumentů**

Dalším typem dat, která jsem pro své výzkumné šetření získala, byly interní dokumenty organizace, které mi zpřístupnili zástupci jejího vedení, a dále základní legislativní dokumenty v podobě zákonů, které obsahují právní úpravu problematiky vztahu zaměstnanců a zaměstnavatelů ve studované organizaci. Výčet analyzovaných dokumentů jsem uvedla v předchozí části práce. Při studiu a analýze těchto dokumentů jsem pak hledala důležité úseky, vysvětlující kontext personální otázky zaměstnání v příspěvkové organizaci. V těchto dokumentech jsem tak identifikovala pravidla a podmínky zaměstnaneckých poměrů, především ve formě povinností a práv obou stran sledovaných vztahů, a dále např. požadavky na profil některých zaměstnanců.

### **5.3. Vyvození výzkumných závěrů**

Při zpracování získaných dat a jejich interpretaci a analýze jsem postupovala s ohledem na cíle diplomové práce a stanovené výzkumné otázky. Zjištění a závěry své diplomové práce proto opírám o dostupná data a závěry již provedených výzkumů a porovnávám svá zjištění s přístupem zástupců zaměstnavatelů v jiných organizacích podle toho, jak ji interpretují autoři studií, které cituji v následující části této diplomové práce. Navazuji tak na závěry výzkumů českých autorů Kateřiny Machovcové, Věry Haberlové a Renáty Kyzlinkové, Tomáše Sirovátky a Ondřeje Hory, společnosti Gender Studies o.p.s. a dále na závěry autorů Jody Heymann, Caroline Berggren a dalších.

## 6. Závěry diplomové práce

V této části představuji závěry svého kvalitativního šetření. Závěry vycházejí z výše nastíněné analýzy dat, tj. z kategorií, které byly v datech identifikovány, a jejich interpretace ve vztahu ke zkoumané problematice. Provedla jsem kvalitativní šetření formou případové studie jednoho zaměstnavatele – dětského domova, tedy příspěvkové organizace z oblasti státní sféry, jejímž zaměřením je zajištění služeb institucionální péče a výchovy dětí. V rámci šetření jsem realizovala deset polostrukturovaných rozhovorů, pět rozhovorů se zástupci vedení organizace (tři v první části sběru dat a dva následně v návaznosti na prvotní zjištění z první části), pět s řadovými zaměstnanci (čtyři v první části a později jeden další), dále nestandardizované neúčastněné pozorování situace v dětském domově a sekundární analýzu dokumentů, které se týkají vnitřního fungování organizace nebo legislativních dokumentů. Dalším zdrojem dat pro vyvození mých závěrů jsou analytické práce výše zmíněných autorů. Ve svých závěrech nejprve uvádím obecná základní zjištění, ke kterým jsem v rámci analýzy dat došla, a v další části uvádím jednotlivé dílčí závěry v návaznosti na stanovené výzkumné otázky.

Na tomto místě považuji za nutné zmínit omezení, která kvalitativní přístup přináší. Závěry, ke kterým jsem ve své analýze dat došla, nejsou příliš zobecnitelné na jiné zaměstnavatelské subjekty. Mohou být ale přínosné pro srovnání situace ve vybrané problematice s dalšími státními organizacemi. Omezením kvalitativního výzkumu může být také role výzkumníka, tj. mé osoby, a to jak ve výběru tématu a zvolených metod, tak i při sběru dat. Uvědomuji si tak mimo jiné např. možnost zabarvení výpovědí jednotlivých účastníků výzkumu samotným faktem, že jsou součástí tohoto výzkumného šetření. Při interpretaci dat jsem se snažila tato možná skrytá omezení zohlednit, stejně jako jsem se snažila reflektovat vlastní přístup k tématu a k získaným datům.

## 6.1. Základní zjištění týkající se vybrané organizace

Vzhledem k zaměření výzkumného šetření na státní organizaci, bylo možné identifikovat v přístupu tohoto zaměstnavatele k rodičovství zaměstnanců několik základních zjištění. Obecné rysy zaměstnaneckých poměrů v organizaci odpovídají závěrům analýzy autorů Tomáše Sirovátky a Ondřeje Hory, jde především o stálost a trvalost zaměstnaneckých poměrů ve veřejném sektoru (Sirovátka, Hora 2013: 30). Také Simona Škarabelová se ve své práci zmiňuje o trvalosti pracovního poměru a záruce zaměstnanosti a mzdy pro její zaměstnance, které označuje za výhody příspěvkových organizací v porovnání s jinými poskytovateli veřejných služeb (Škarabelová 2014: 9-10).

Celkové fungování vybrané organizace ovlivňuje charakter služby, kterou zajišťuje, a to ústavní výchovu dětí. Jde o nepřetržitý provoz, který vyžaduje zajištění za každých podmínek, a to i v případě náhlého výpadku pracovní síly. Ve spojení s výkonem výchovy je dětem poskytováno celkové zaopatření včetně stravy, ošacení a ubytování. Z důvodu zajištění dozoru nad dětmi a jejich výchovy funguje v dětském domově směnový systém s odpoledními směny v pracovních dnech. Zaměstnanci, kteří v dětském domově působí jako vychovatelé, jsou v případě výpadku zastupitelní.

*ředitel organizace: „U vychovatelů máme tzv. suplenty – střídače, takže tam ten záskok zajišťují ti zbývající vychovatelé na zástup z té druhé směny.“*

Plánování směn se v dětském domově realizuje měsíc dopředu. V případě pedagogického i dalšího technického personálu je v kompetenci hlavního vychovatele. Včasné plánování směn je mezi zaměstnanci vítaným nástrojem sladění zaměstnání s dalšími aktivitami s odůvodněním možností individuálního plánování a využití volného času. Také podle Machovcové je plánování směn kromě jiných příkladem dobré praxe aktivit zaměstnavatelů ve sladění zaměstnání s osobním životem zaměstnanců a ve svém doporučení tento nástroj také zdůrazňuje (Machovcová 2010: 10-11).

*vychovatel 2: „Rozvrh se plánuje měsíc dopředu, takže se dá říct, že mám možnost si to naplánovat podle svého.“*

Specifikem pracovního poměru pedagogických pracovníků, a to i v případě dětského domova, je rozdělení na přímou pedagogickou činnost a práci související s přímou pedagogickou činností. Je to dáno ustanoveními § 22a (Pracovní doba pedagogických pracovníků) a §23 (Rozsah přímé pedagogické činnosti) zákona č. 563/2004 Sb. o pedagogických pracovnících (Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy 2013).

*sociální pracovníce: „Jde o plný úvazek, ale přímou a nepřímou výchovnou činnost, takže ti lidé mají dost prostoru.“*

Při svém výzkumném šetření jsem hledala ve vybrané organizaci i prvky psaných nebo nepsaných pravidel jednání zaměstnavatelského subjektu se zaměstnanci v otázce sladování rodičovství s pracovní kariérou. Hledala jsem tak známky určité firemní kultury a obsažení mého zvoleného tématu v ní. Machovcová uvádí, že lze téma sladování osobního a pracovního života považovat za součást firemní kultury v případě zaměstnavatelů, kteří se této oblasti aktivně věnují. Péče o zaměstnance a rozvoj lidských zdrojů jsou v těchto případech považovány za předpoklad úspěšnosti firmy, která je závislá na dobré organizaci práce a kvalitních lidských zdrojích. U těchto firem ale nastavení podmínek sleduje nejen potřeby jednotlivců, ale i samotné firmy. Důležitou rovinou je otevřenost společnosti ve vztahu ke změnám (Machovcová 2010: 5-6). Podle Haberlové a Kyzlinkové se deklarovaná otevřenost společností vůči sladování pracovního a rodinného života zaměstnanců liší, a to podle velikosti firem, případně podílu zahraničního kapitálu ve firmě apod. Samy autorky pak ale uvádějí, že stanoviska zaměstnavatelů k tématu harmonizace rodinného a pracovního života lze považovat za obecná prohlášení, a že nelze předpokládat, že by oblast sladování pracovního a rodinného života zaměstnanců byla „*hlavním úhlem pohledu podnikových personálních strategií*“. Zároveň ale jako jeden ze svých závěrů uvádějí, že společnosti, v nichž jsou některé formy podpory sladování rodinného a pracovního života zaměstnanců zavedeny a užívány, hodnotí dopady podobných opatření příznivěji než jiné (Haberlová, Kyzlinková 2009: 56, 59).

Z výpovědí zástupců vedení organizace vyplynulo, že nějaká kodifikovaná forma pravidel nebo formulace přístupu zaměstnavatele k rodičovství zaměstnanců v případě dětského domova neexistuje, a to ani na úrovni krajské ani místní. Za směrodatná pravidla byla označena současná platná legislativa. Machovcová ve své zprávě právě dodržování ustanovení zákoníku práce označuje za klíčová a právě jejich dodržování a využívání možností sladování, která jsou obsažena v Zákoníku práce, staví jako jedno ze svých doporučení (Machovcová 2010: 8, 17). V získaných datech jsem pak dále identifikovala poměrně výrazný motiv kolegiality a snahy nalézt kompromis, tedy snahu vyhovět jeden druhému a přizpůsobit nastavení organizace práce individuálním potřebám. Vyplynulo to jak z rozhovorů se zaměstnanci, které uvádím dále, tak i z nezúčastněného pozorování situace vyjednávání o umožnění dne volna místo kolegyně z důvodu potřeby hlídání dítěte.

*sociální pracovnice: „Kopeme za jeden tým.“*

*Martin: „Zkrátka se dohodneme, když někdo potřebuje volno, tak se dohodneme. (...)*

*Aby všichni v zásadě, pokud to jde, tak aby všichni byli spokojení.“*

*vychovatel 1: „Pravidla jsou realizovaná podle potřeby řešení, nastalé situace a i po dohodě se zaměstnanci.“*

## 6.2. Dílčí závěry a odpovědi na výzkumné otázky

### 6.2.1. Výzkumná otázka č. 1

**Znění výzkumné otázky č. 1: S jakými situacemi a otázkami se vybraný zaměstnavatel setkává v otázce rodičovství zaměstnanců v porovnání se zaměstnavateli v soukromém sektoru a jak je řeší?**

V případě této výzkumné otázky je jednoznačnou odpovědí především odchod zaměstnance na mateřskou nebo rodičovskou dovolenou a řešení jeho dlouhodobé absence, a dále situace krátkodobých a někdy nenadálých absencí stávajících zaměstnanců z důvodu zajištění péče o děti. První zmíněná situace se v mnou zkoumané organizaci řeší hledáním náhrady za zaměstnance, který odchází na mateřskou nebo rodičovskou dovolenou. V případě sdělení některého ze zaměstnanců, že se chystá na mateřskou nebo rodičovskou dovolenou, přistupuje organizace k vyhlášení a realizaci výběrového řízení na danou pozici. Pracovní smlouva, která se s vybraným uchazečem uzavírá, je v případě mé zkoumané organizace formulována jako pracovní smlouva na dobu určitou, a to po nahlášenou dobu trvání mateřské nebo rodičovské dovolené odcházejícího zaměstnance nebo zaměstnankyně. Přijetí nového zaměstnance by se však realizovalo v závislosti na vnitřních podmínkách organizace, konkrétně např. v závislosti na vytíženosti organizace.

*Martin: „Řešili bychom to přijetím nového člověka (...) na dobu jeho mateřské.“ (pozn. odcházejícího zaměstnance)*

*sociální pracovníce: „Přijmout člověka na dobu určitou za toho člověka. Záleží na tom, jak si ta dotyčná matka nastaví mateřskou nebo respektive rodičovskou (...) Jde o to, jak se hýbá počet dětí, když máme míň dětí, tak jsou lidi navíc. Když se počet dětí začne zvedat, tak jsou ty skupiny nebo ti vychovatelé vytíženi.“*

Jak vyplývá z uvedených výpovědí, zdůrazňovanou charakteristikou pracovní smlouvy zaměstnance, přijímaného na vykrytí absence zaměstnance na mateřské nebo rodičovské dovolené, by bylo trvání pracovního poměru na dobu určitou. Při položení otázky řediteli organizace na reakci dětského domova a řešení situace v případě

neočekávané změny v nastavení využívání mateřské nebo rodičovské dovolené vyplynulo, že prioritní by bylo rozhodnutí zmíněného zaměstnance, protože pracovní smlouva jeho zástupce by byla uzavřena pouze na dobu jeho absence.

*ředitel organizace: „No, pokud by ta pracovní smlouva toho jeho zástupce byla formulována tak, a ta by tak měla být formulována, že tedy do návratu té dotyčné nebo toho dotyčného z mateřské nebo rodičovské dovolené, tak by to komplikace být neměla. Protože záleží, jak bude uzavřena pracovní smlouva s tím, kdo bude zastupovat toho dotyčného. Pokud by tam bylo období, které je třeba na rok, na dva, na tři nebo něco takového, a ty by neuplynuly, tak by se to muselo pak řešit. Já bych preferoval, pokud by o tohle šlo, tak aby v pracovní smlouvě toho zastupujícího vychovatele nebo zaměstnance bylo do návratu toho dotyčného z toho typu dovolené – mateřské nebo rodičovské. Pak by to bylo legální, a byť by to bylo třeba předčasné, tak by musel ten zastupující vychovatel odejít.“*

Blízkou oblastí, kterou se zaměstnavatelé v soukromém i veřejném sektoru musí v některých situacích v oblasti rodičovství některého ze zaměstnanců zabývat, je těhotenství některé ze zaměstnankyň. Ty na mateřskou dovolenou odchází zpravidla šest až osm týdnů před předpokládaným termínem porodu, přičemž o termínu svého odchodu pouze informují svého zaměstnavatele. V období těhotenství je někdy potřeba úpravy pracovních podmínek zaměstnankyně. Jak dokládají příklady ze soukromého i veřejného sektoru, které ve své publikaci Možnosti a bariéry zaměstnávání rodičů uvádí společnost Gender Studies o.p.s., lze specifické potřeby nebo případy komplikovanějších těhotenství řešit např. převedením zaměstnankyně na systém práce z domova, přičemž zaměstnankyni jsou poskytnuty potřebné pracovní pomůcky, nebo úpravou pracovních podmínek. V některých případech je pak uváděn jako způsob řešení této situace odchod zaměstnankyně na tzv. rizikové těhotenství (Gender Studies o.p.s. 2012a: 14). Mnou zkoumaná organizace v době provádění výzkumného šetření těhotenství žádné ze zaměstnankyň neřešila. Podle sdělení zástupců vedení organizace žádná ze zaměstnankyň v té době těhotná nebyla.



Dalším typem situací, s nimiž se dětský domov setkává ve spojení s rodičovstvím zaměstnanců, jsou občasně náhlé výpadky některého ze zaměstnanců z důvodu nutné péče o děti, např. v případě nemoci nebo zranění. S těmito situacemi se setkávají opět zaměstnavatelé jak z veřejného, tak i ze soukromého sektoru. Společnost Gender Studies o.p.s. uvádí jako příklad řešení takové situace ze soukromého sektoru práci z domova s očekáváním časové flexibility a výrazné produktivity práce těchto zaměstnanců (Gender Studies o.p.s. 2012a: 40). Jak jsem již uvedla výše, situaci absence v případě vychovatelů dětský domov řeší tzv. střídači, tj. zástupem z druhé směny. Specifika pracovní doby v dětském domově (směnnost pracovní doby vychovatelů a rozdělení pracovní doby na přímou výchovnou činnost a práci související s přímou pedagogickou činností) zároveň umožňují těmto zaměstnancům plánovat své volnočasové a rodinné aktivity bez dopadu na své zaměstnání. V případě náhlého výpadku pracovní síly mezi ostatními zaměstnanci dětského domova pak dochází k vykrytí jejich absence ostatními kolegy. V případě úseků, v nichž je zaměstnáno více lidí, vykryvá se absence jimi, v případě výpadků tam, kde je zaměstnán pouze jeden zaměstnanec, dochází k jeho vykrytí zpravidla těmi kolegy, jejichž činnost souvisí s činností chybějícího zaměstnance. Situace je pak z velké části dána tím, že v dané organizaci je nezbytně nutné zajistit nepřetržitý provoz zařízení.

*vychovatel 2: „Vzhledem k tomu, že máme asistenty pedagoga, tak Martin překope systém, dál je tady Petra (pozn. zdravotnice), že vykryje třeba dopoledne, když je třeba některé dítě nemocné. Prostě nějak se to řešit musí.“*

Jody Heymann se ve své studii *How are workers with family responsibilities faring in the workplace?* zaměřuje na problémy v zaměstnání u osob z různých zemí světa, které pečují o své rodiny, především o děti. Potřeba uvolnění ze zaměstnání v případě těhotenství nebo nutnosti péče o děti je často zmiňovaným tématem. Ve srovnání s podmínkami v České republice, účastníci zmíněného výzkumu v různých zemích světa zakusili v těchto obdobích od zaměstnavatelů různé způsoby zacházení, včetně neplaceného volna, šikany nebo propuštění z práce a následného propadu do chudoby (Heymann 2004: 14-17). Tato oblast je v České republice upravena již zmiňovanými ustanoveními Zákoníku práce, která zaměstnancům v pracovním poměru

zajišťují pracovně právní ochranu i v situacích, jakými je odchod na mateřskou a rodičovskou dovolenou nebo nutnost péče o člena rodiny. Tato pravidla jsou závazná jak pro zaměstnavatele ve veřejném, tak i soukromém sektoru. Z pohledu zaměstnanců odborníci dlouhodobě upozorňují na problémy harmonizace práce a rodiny, např. v oblasti dostupnosti zařízení péče o děti ve věku do tří let, nedostatečné podpory zkrácených úvazků apod. (Sirovátka et al. 2003: 37).

### 6.2.2. Výzkumná otázka č. 2

**Znění výzkumné otázky č. 2: Jaké aspekty zohledňuje vybraný zaměstnavatel při výběrových řízeních u uchazečů o zaměstnání? Liší se v této oblasti situace ve zkoumané organizaci v porovnání s jinými?**

Výběrová řízení při obsazování volných pozic realizuje sám dětský domov, přičemž informuje Úřad práce a prostřednictvím sdělovacích prostředků i širší veřejnost. Kromě přihlášených uchazečů o vypsanou pracovní pozici má dětský domov k dispozici i určitou „zásobu“ uchazečů, kteří se ucházejí o zaměstnání i mimo období, kdy se realizují výběrová řízení. Vzhledem k tomu, že se dětský domov kromě Zákoníku práce řídí i Zákonem o pedagogických pracovnících (v případě pedagogického personálu), je nutné, aby tito uchazeči splňovali kvalifikační požadavky. Pohovory s uchazeči provádí ředitel organizace a posuzuje výsledky spolu s vedoucími úseků dětského domova, jichž se výběrové řízení týká. Pochopitelně tak dochází k výběru těch uchazečů, kteří nejlépe vyhovují požadavkům vypsané pracovní pozice. Pracovní poměr je běžně nejprve uzavírán na dobu určitou s tím, že pak bývá prodloužen na dobu neurčitou, pokud zaměstnanec řádně plní své povinnosti.

V případě situací výběru nových pracovníků lze identifikovat základní myšlenky teorie racionální volby. Zástupci vedení organizace ve svých rozhodnutích, jakým je např. přijímání nových pracovníků, pochopitelně zvažují možné přínosy přijetí dotyčného uchazeče a také možné nevýhody takového rozhodnutí. Zástupci vedení organizace, v čele s ředitelem, při rozhodování o přijetí některého z uchazečů výběrového řízení do zaměstnaneckého poměru tak rozhodují v návaznosti na požadavky volné pozice (zákonné požadavky, požadavky na osobnost uchazeče apod.), zákonná opatření a předpokládaný užitek takového rozhodnutí. Tento přístup při výběrových řízeních lze označit za přístup odpovídající myšlenkám teorie racionální volby v její podobě přenesené z ekonomie do společenských věd. Nejde o přímou kalkulaci finančních nákladů a výnosů určitých alternativ, ale o zvažování jejich nefinančního přínosu. Vedení dětského domova tak při výběrových řízeních na obsazení volných pozic zvažuje, který uchazeč nejlépe splňuje podmínky vypsané pozice a který bude danou pozici zastávat nejlépe. Do rozhodování tak zasahuje i role

kontextu a organizační struktury dětského domova, což nejlépe vysvětluje rozšíření teorie racionální volby v podobě „*thick rationality*“, kterou prosazuje Elinor Ostrom. Tento přístup zdůrazňuje kromě možných výsledků rozhodnutí také preference a znalosti rozhodujících, roli obsažených hodnot apod. (Wandling 2011: 2-6). Z výpovědí v mém výzkumném šetření vyplynulo, že během pracovních pohovorů se s uchazeči probírá mnoho témat, jako důležité aspekty při rozhodování byly označeny především dosavadní praxe uchazeče, potřebná kvalifikace a jeho osobnostní rysy. Rodičovství uchazečů bylo zástupci organizace zmíněno ve spojení s realizací výběrových řízení pouze okrajově, a to v případě, že by o něm začal mluvit sám uchazeč.

*hospodářka: „Zaměstnanci se vybírají podle kvalifikace a praxe, aby mohli plnit vybranou pozici.“*

*ředitel organizace: „Při výběru uchazečů k pohovoru se rozhodujeme především podle dosaženého vzdělání, tedy tam, kde je vyžadována určitá kvalifikace, a dále podle zkušeností uchazeče. V současné době musí všichni vychovatelé splňovat kvalifikační požadavky, a proto je často mnoho uchazečů z výběrového řízení hned po prvním prostudování životopisu vyřazeno. (...) Při pohovorech se pak bavíme o dosavadní praxi uchazeče, o jeho a naší představě o pracovní době, o jeho představě o platu apod. Já se také ptám, odkud k nám uchazeč přichází, tedy kde pracuje nyní, nebo co dělal nebo dělala doted'. Někdy tak třeba přijde na řadu i téma návratu do zaměstnání po rodičovské dovolené. (...) Někdy také přijde řeč na plány toho člověka do budoucna, např. kde se vidí za dva roky, za pět let (...).“*

Podle § 30 již zmiňovaného Zákoníku práce jsou některé otázky při pracovních pohovorech ze strany zaměstnavatelů zakázané. Zaměstnavatel nebo zástupce vedení organizace, která výběrové řízení realizuje, by měl klást pouze otázky, které přímo souvisejí s danou pozicí a uzavíranou pracovní smlouvou. Za nepřípustné jsou pak označovány otázky na rodinný stav, plány ohledně dětí a podobné osobní dotazy (Věšší šance 2015). Uvádí se ale, že toto ustanovení zákoníku práce je v praxi přijímacích pohovorů obcházeno a zaměstnavatelé při výběrových řízeních získávají různými způsoby osobní údaje uchazečů, které by měly podléhat ochraně. Mezi takové údaje právě patří věk, rodinný stav, rodičovství nebo jeho plánování. Upozorňuje se

současně, že personalisté při pohovorech v praxi užívají různé nepřímé metody zjišťování těchto skutečností, aby ustanovení zákoníku práce neporušovali, ale informace získali (Parlamentní listy 2014). Jody Heymann hovoří přímo o znevýhodnění a menším množství šancí nalézt zaměstnání v případě rodičů v porovnání s dospělými, kteří děti nemají. Podle dostupných závěrů zmíněné studie se tak děje v různých sociálních a ekonomických podmínkách, a diskriminaci čelí jak ženy, tak i muži, o nichž se ví, že se starají o děti. Uchazečky o zaměstnání tak podle uvedeného autora často uváděly nutnost lhát, např. o zajištění hlídání, aby měly šanci zaměstnání získat. Respondenti zároveň uváděli častou nutnost přijmout horší nebo hůře placené zaměstnání, aby se mohli věnovat péči o rodinu (Heymann 2004: 5-8). V dětském domově praxe pracovních pohovorů a výběrových řízení podle získaných dat odpovídá pravidlům zákoníku práce České republiky, jak vyplývá z výše uvedené výpovědi ředitele zařízení, a liší se tak od problémů praxe popisovaných výše. V této oblasti ale považují za nutné zohlednit vliv prováděného šetření a dotazování na získané výpovědi a zdůraznit možné zkreslení reality v získaných výpovědích. Lepší představu bych získala v případě, že by mi bylo umožněno přímé pozorování nějakého výběrového řízení.

Mnou zkoumaný dětský domov, tj. příspěvková organizace z veřejného sektoru, v případě výběru uchazečů na obsazování volných pozic pedagogických pracovníků musí striktně sledovat kvalifikační požadavek daný Zákonem o pedagogických pracovnících. Při pohledu z druhé strany tak umožňuje lidem, kteří získali odborné vzdělání v oborech, jakými jsou speciální pedagogika apod., najít uplatnění ve svém oboru. Jak vyplynulo z analýzy Caroline Berggren, nalezení zaměstnání odpovídajícího kvalifikaci konkrétního člověka je pravděpodobnější právě ve veřejném sektoru. Ženy pak byly dle výsledků zmíněné analýzy v nalezení uplatnění ve svém oboru v porovnání s muži úspěšnější (Berggren 2011: 98-99). Jak vyplynulo z informací, které jsem získala od vrchního vychovatele Martina, u některých zaměstnanců organizace byla situace ale obrácená, protože v zásadě nehledali uplatnění pro své vzdělání. V době svého nástupu do dětského domova, kdy kvalifikační požadavek na pedagogické pracovníky ještě nebyl zákonem stanoven, totiž požadovanou kvalifikaci mít nemuseli. Postupem času

ale byli donuceni si kvalifikaci k výkonu svého zaměstnání doplnit. K tomu byla stanovena lhůta, ve které zaměstnanci museli ke studiu nastoupit, a pak byl stanoven další termín k dokončení požadovaného vzdělání.

### 6.2.3. Výzkumná otázka č. 3

**Znění výzkumné otázky č. 3: Jak se k možnostem sladování zaměstnání a rodinného života staví sledovaná organizace? Jaké vzorce využití jednotlivých nástrojů zaměstnavatelé zaměstnancům umožňuje ve srovnání se zaměstnavateli v soukromém sektoru?**

V případě mnou studované organizace je situace v této otázce velmi ovlivněná specifiky zajišťované služby, pracovní doby a celkového nepřetržitého provozu zařízení. Jako jedna z možností sladování rodinného života a zaměstnání byly ve výpovědích účastníků uváděny především zkrácené pracovní úvazky. Těm se představitelé dětského domova nebrání. Upozorňují ale zároveň na dostatek prostoru pro sladování rodinného a pracovního života, především v případě pedagogického personálu, za současných podmínek, a to díky rozdělení pedagogické činnosti na přímou výchovnou činnost a práci související s přímou pedagogickou činností. V případě pedagogických pracovníků není příliš obvyklé hledání nějakých nástrojů sladování. Na přímou otázku ohledně možnosti využití zkráceného úvazku však ředitel organizace zaměřil svou odpověď právě na pedagogický personál a z jeho reakce vyplývá, že by i v tomto případě bylo možné hledat určitý kompromis. To opět odpovídá profilu zaměstnavatelů, které Machovcová dává jako příklad dobré praxe, kde se bere ohled na zájmy konkrétních lidí. Zároveň ale varuje před rizikovostí závislosti sladování rodinného života s pracovní kariérou, pokud vyjednávání probíhá pouze na individuální úrovni konkrétních zaměstnanců (Machovcová 2010: 5-6, 8).

*ředitel organizace: „Řešil bych to, ale musel bych znát, v čem to spočívá, jestli teda chce nějakou pravidelnou výjimku, že by některý den nechodil do práce nebo něco podobného, že by tam došlo k úpravě pracovní doby v tom smyslu, že by končil v určité hodině apod., tak by se to muselo podle situace, jaké by měl přání, řešit. To teď neumím striktně říct, co bych byl ochotný splnit a co bych odmítl splnit. Ale určitě s ním o tom jednal, a pokud by ty podmínky byly tady přijatelné, protože to je nepřetržitý provoz (...), ale pokud by to nebránilo nějak tomu zabezpečení provozu, tak by se jednalo. Pokud by to nešlo, tak by k úpravě nedošlo.“*

*ředitel organizace: „Já si myslím, že ano, že by to bylo řešitelné, zvláště u žen, protože ty směny se tu dají různě upravovat. Jsou tu asistentky pedagoga, které by třeba část toho úvazku mohly pokrýt. Řešitelné by to určitě bylo.“*

*Martin: „V tom moc prostoru nevidím, maximálně nějaké propojení aktivit rodinného charakteru plus aktivity dětského domova. Ale o to spíš ani nikdo nemá zájem.“*

Druhou možností, kterou organizace připustila, je již výše zmíněná práce z domova. Ta je v podmínkách dětského domova realizovatelná ale pouze v případě pracovních pozic, které nevyžadují svůj výkon v prostorách zařízení. Příklad, kdy zaměstnankyně dětského domova vykonávala práci z domova, uvedla sociální pracovnice právě v kontextu práce při léčení jejího zranění.

*sociální pracovnice: „Práce z domova u nás nelze, i když (...) třeba když si zlomila Dana (pozn. ekonomka organizace) tehdy tu nohu, když byla po operaci, tak měla komp doma a dělala. Tam záleží, co by to bylo za práci, uklízečka nebo vychovatelé, to nejde, že jo. U ekonomky, hospodářky, tam si myslím, že by se to částečně nějak dalo.“*

Machovcová se ve své výzkumné zprávě věnuje nástrojům sladování, jakými jsou možnosti práce z domova, sdílení pracovního místa, forma uspořádání ve stlačeném týdnu nebo možnosti zkráceného úvazku. Jak uvádí, využívanými formami v českých podmínkách jsou hlavně práce z domova (často v době nemoci) a zkrácené úvazky. Sdílení pracovního místa ani stlačený týden nejsou podle jejich závěrů v České republice příliš běžné (Machovcová 2010: 11-12). Haberlová a Kyzlinková v závěru své studie také uvádějí náhled zaměstnavatelů na vybrané specifické formy zaměstnání. V případě práce na zkrácený pracovní úvazek uvádějí často neochotný přístup zaměstnavatelů, mezi kterými vystupuje celá čtvrtina z nich, kteří jsou přímo odpůrci této formy. Zaměstnavatelé často neshledávají na této formě výhody ani pro sebe ani pro zaměstnance. Další zmíněnou formou je sdílení pracovního místa, u kterého v názorech zaměstnavatelů převládalo přesvědčení o jeho nevýhodách a také nepochopení celého konceptu. Za příznivěji přijímanou specifickou formu zaměstnání je považována pružná pracovní doba, která je sice v českých podmínkách méně častá než práce na zkrácený úvazek, ale tam, kde je umožňována, je zaměstnanci využívána.



Další formou je práce z domova, o níž autorky uvádějí, že je poptávána především ze strany zaměstnanců, a že zaměstnavatelé se k této možnosti staví spíše opatrně. V českém prostředí je tato forma umožňována především ve společnostech, ve kterých převládá vysoce kvalifikovaná pracovní síla a práce je realizována prostřednictvím moderních telekomunikačních technologií. Poslední diskutovanou formou zaměstnání je u Haberlové a Kyzlinkové práce přesčas a práce na směny. Umožnění práce přesčas ve své podstatě reaguje na objem práce a její nároky. Je typická spíše pro velké podniky v soukromém vlastnictví a vyskytuje se často ve společnostech v některých specifických odvětvích, jakými je průmysl, doprava a stavebnictví (Haberlová, Kyzlinková 2009: 57-58).

Podle dostupných dat se ale někteří zaměstnavatelé, např. ze soukromého sektoru, umožnění některých flexibilních forem zaměstnání zaměstnancům nebrání. Jako využívané nástroje sladování harmonizace rodiny a zaměstnání někteří zaměstnavatelé ze soukromého sektoru uvádějí částečné úvazky, již zmíněnou práci z domova, pružnou pracovní dobu nebo stlačený pracovní týden, a dokonce i sdílení pracovního místa (Gender Studies o.p.s. 2012a: 32, 36). Společnost Gender Studies o.p.s. uvádí příklady přístupu zástupců jak z veřejného, tak i ze soukromého sektoru. Považuji ale za správné na tomto místě podotknout, že jde často o příklady dobré praxe a doporučení pro další zaměstnavatele. Otázka, zda může být některá flexibilní forma zaměstnání u některého zaměstnance umožněna, pak ale závisí na charakteru a požadavcích jeho práce tak, jako tomu bylo ve zmíněné situaci v dětském domově. Umožnění některé flexibilní formy zaměstnání zaměstnancům může zaměstnavateli přinášet různé výhody, a to jak v soukromém, tak i veřejném sektoru. Mezi takovými výhodami jsou zaměstnavateli ze soukromého sektoru jmenovány např. udržení profesionality zaměstnance a využití jeho zkušeností. Jako další předpokládaná výhoda je uváděno rychlé zapracování zpět po návratu do zaměstnání (tamtéž: 32).

#### 6.2.4. Výzkumná otázka č. 4

**Znění výzkumné otázky č. 4: Které situace a záležitosti považují zaměstnavatelé v oblasti sladování pracovní kariéry a rodinného života zaměstnanců za problematické a které považují za žádoucí? Liší se v tomto ohledu společnosti soukromého a veřejného sektoru?**

Zajištění běhu nepřetržitého provozu v dětském domově jsem již popsala výše. Organizace má své fungování nastavené pro ideální stav počtu zaměstnanců a dětí, ale i pro případ výpadku pracovní síly, a to prostřednictvím tzv. střídačů, případně dalších osob. Možnost řešení výpadku zastoupením tzv. střídačem však pokrývá jen pedagogický personál dětského domova. V případě výpadku zaměstnance administrativy nebo technického zajištění vykrývají tuto absenci ostatní kolegové příslušného úseku organizace. Dá se říci, že výpadek pracovní síly v dětském domově sice vyžaduje řešení, není ale označován za významný problém.

*vychovatel 1: „ (pozn. situace krátkodobého výpadku pracovní síly se řeší) náhradou jiného vychovatele, tzv. nezařazeného na žádnou rodinnou skupinu – střídače.“*

*vychovatel 2: „Vzhledem k tomu, že máme asistenty pedagoga, tak Martin překope systém, dál je tady Petra (pozn. zdravotnice), že vykryje třeba dopoledne, když je třeba některé dítě nemocné. Prostě nějak se to řešit musí.“*

Za problematické byly sociální pracovníci dětského domova označeny situace ohlášení změny rozhodnutí ve věci čerpání mateřské nebo rodičovské dovolené. V případě prodloužení doby absence původního zaměstnance by řešením bylo prodloužení pracovní smlouvy zaměstnance na zástup. V otázce zkrácení doby mateřské nebo rodičovské dovolené některého zaměstnance sociální pracovnice uvedla: „Vždycky se všechno dá řešit, jsme zvyklí na provizoria.“ Naopak ředitel organizace tyto situace jako problém neshledává za předpokladu vhodné formulace trvání pracovní smlouvy zástupce (viz výše).

*sociální pracovnice: „Asi by to byla komplikace (pozn. oznámení o změně plánované délky rodičovské dovolené), protože tam je doba určitá, respektive ředitel přijímá*

*vždycky zaměstnance na dobu určitou, a raději to prodlouží. (...) Ale vždycky se všechno dá řešit.“*

Během dotazování jsem sledovala i žádoucí a vítané vzorce sladování práce a rodiny z pohledu vybrané organizace. Lze je rozdělit do dvou oblastí, z nichž první jsou případy odchodu zaměstnance na mateřskou nebo rodičovskou dovolenou, a druhou je sladování v případě zaměstnanců, kteří jsou rodiči malých dětí, ale nejsou na mateřské nebo rodičovské dovolené. V případě situace řešení odchodu zaměstnance nebo zaměstnankyně na mateřskou nebo rodičovskou dovolenou jsou vítanými motivy sdělení, na jakou dobu daná osoba odchází, a kontakt se zaměstnavatelem i v období mateřské nebo rodičovské dovolené. Získání informace o předpokládané době čerpání mateřské a rodičovské dovolené od odcházejícího zaměstnance umožňuje zaměstnavateli rozhodnout o hledání nebo nehledání nového zaměstnance na zástup v závislosti na vnitřních podmínkách organizace a formulovat ustanovení jeho pracovní smlouvy, zvláště v době trvání pracovního poměru. Kontakt zaměstnance při mateřské nebo rodičovské dovolené je pak vítaný opět především z důvodu „managementu lidských zdrojů“ a organizace práce. V otázce kontaktu v tomto období bylo vyvíjeno hlavně to, že vedení organizace tak ví, že se ten zaměstnanec chce po skončení mateřské nebo rodičovské dovolené vrátit. Vedení organizace to tak umožňuje plánovat organizaci a fungování dětského domova i do budoucna. Tento motiv zmiňuje i další organizace z veřejného sektoru, která působí ve sféře zdravotnictví a kterou cituje společnost Gender Studies o.p.s. Personální oddělení v tomto případě kontaktuje zaměstnance a zaměstnankyně na rodičovské dovolené, které se mají v příštích šesti měsících vrátit do zaměstnání, aby zjistilo, zda je situace stále stejná, nebo zda např. plánují prodloužení volna nebo další těhotenství (Gender Studies o.p.s. 2012a: 20).

*Martin: „Určitě (pozn. je to přínosné), že neztrácíme kontakt, protože ve své podstatě víme, že ten zaměstnanec se chce vrátit.“*

*ředitel organizace: „Samozřejmě, pokud by byl předpoklad, že se vrátí nebo že se chce vrátit, tak ten kontakt by byl plodný a pro obě strany výhodný, takže určitě ano.“*

Dostupná data pak poukazují i na další výhody, které může kontakt zaměstnance se zaměstnáním i v době mateřské nebo rodičovské dovolené přinést. Zástupci soukromého sektoru tak uvádí již zmiňovanou možnost udržení profesionality zaměstnanců a využití získaných zkušeností, např. formou zapojení osob na rodičovské dovolené coby lektorů a koučů při školeních a dalších firemních aktivitách (Gender Studies o.p.s. 2012a: 32). V tomto přístupu lze identifikovat myšlenky firemní kultury a také teorie racionální volby. Oba tyto myšlenkové směry lze identifikovat v pozadí snah organizací o rozvoj lidských zdrojů a ekonomický úspěch. V současné době je téma firemní kultury rozvíjeno v soukromém i veřejném sektoru a společnosti a organizace se o rozvoj firemní kultury snaží. Ačkoli v případě mnou sledované organizace mnoho charakteristik firemní kultury, jakými jsou kontakt vedení se zaměstnanci a přátelský přístup, prostor k rozvoji schopností zaměstnance, umožnění učení z vlastních chyb, důrazná zpětná vazba apod. (Treasurer 2014: 73), funguje, nelze přesto hovořit o firemní kultuře tak, jak ji lze sledovat v některých firmách soukromého sektoru. Rozdíl není samozřejmě pouze ve zřizovateli nebo majiteli společnosti, ale také v její velikosti a dalších aspektech. OECD v případě velkých firem a firem s jasně strukturovaným systémem managementu identifikuje větší důraz na sladování rodinného života a práce zaměstnanců než u jiných (Tomešová Bartáková 2009: 108). Společnost Gender Studies o.p.s. ve své publikaci cituje společnosti IBM a Komerční banka, z jejichž vyjádření je znát zájem o rozvoj zaměstnanců a jejich podporu i během období rodičovské dovolené.

*IBM: „Podpora návratu pracovníků a pracovnic po mateřské/rodičovské dovolené je v IBM ČR součástí tzv. Parental Leave and Return Program. Hlavním cílem tohoto programu je podpořit zaměstnance a zaměstnankyně na mateřské a rodičovské dovolené, umožnit jim zůstat ve spojení s chodem společnosti a ponechat si přístup k vybraným vzdělávacím programům za účelem udržení a prohloubení kvalifikace (zaměstnaným je ponechán firemní počítač a umožněno připojení do intranetového systému). Zaměstnankyně a zaměstnanci na mateřské/rodičovské dovolené jsou v kontaktu s firmou, jsou informováni o tom, co je nového, a jsou zváni k účasti na relevantních akcích pořádaných firmou. Součástí programu je i finanční pobídka, jejímž*

*cílem je zvýšit zájem o návrat do zaměstnání dříve než po třech letech (pobídka je vyplácena po návratu do šesti měsíců nebo do jednoho roku).“*

*Komerční banka: „Existuje akční plán pro rodiče na mateřské/rodičovské dovolené, v rámci něhož firma rozsáhle analyzovala potřeby svých zaměstnaných a následně jim nabídla řadu řešení pro udržení kontaktu během mateřské/rodičovské dovolené a vzdělávací a reintegrační semináře. Rodiče také mohou využívat zkrácené úvazky a možnost práce z domova. Komerční banka též aktivně podporuje otce v čerpání rodičovské dovolené. Firma svým zaměstnancům a zaměstnankyním nabízí další flexibilní formy práce jako pružnou pracovní dobu, stlačený pracovní týden a sdílení pracovního místa. Informace o novinkách nabízí prostřednictvím sociální sítě.“*

(Gender Studies o.p.s. 2012a: 20).

V případě sladování rodičovství se zaměstnáním u zaměstnanců, kteří nejsou na mateřské nebo rodičovské dovolené, je hlavním motivem ve sledovaném dětském domově kolegiální atmosféra v organizaci a snaha nalézt kompromis. Jde totiž o malou organizaci, kde se všichni navzájem poměrně dobře znají. Podle OECD sice větší společnosti kladou větší důraz na harmonizaci práce a rodiny zaměstnanců, u malých organizací ale identifikují možnost větší otevřenosti méně formálním uspořádáním (Tomešová Bartáková 2009: 108). Pro přibližné zjištění míry vzájemného poznání mezi zaměstnanci jsem respondentům položila otázku, zda vědí, kolik má který kolega dětí. Odpovědi naznačují, že zaměstnanci se mezi sebou znají především jako kolegové, ale že o sobě mimo jiné vzájemně vědí i některé osobní informace, i když ne třeba detailně. Pro pozitivní atmosféru vybrané organizace je důležité, že v ní obecně vládne snaha o zajištění běhu nepřetržitého provozu, což vyžaduje pokaždé nalezení určitého způsobu řešení problémů, a kompromisy, jak na straně vedení, tak i zaměstnanců. Jako klíčová byla označována snaha vyjít si vstříc. Rysem pracovní doby v dětském domově, který výrazně ovlivňuje sladování rodiny a zaměstnání je také uspořádání práce pedagogických pracovníků do přímé pedagogické činnosti a činnosti související s pedagogickou činností, která umožňuje těmto zaměstnancům část svých pracovních povinností realizovat mimo směnový systém a mimo dětský domov a uspořádat si je

tak podle svého uvážení a potřeb. Na tomto rysu zaměstnání v dětském domově se jak zástupci vedení, tak i zaměstnanci – pedagogové, ve svých výpovědích shodli.

*hospodářka: „Já jsem se svou prací spokojena. Bez toho se to asi ani dělat nedá. (...) Mám běžnou pracovní dobu, mám tu dobré kolegy, takže když je potřeba něco řešit, tak si nějak vyjdeme vstříc.“*

*vychovatel 2: „Pracuji tu na směny, docela se to dá, volný čas mám, takže i pro kluka.“*

*bezpečnostní pracovníce: „Pracuji na nočních dvanáctihodinových směnách, vždy dva dny a pak dva dny volna. (...) Doma jsem odpoledne, když přijde syn ze školy, a jsem s ním, než jdu do na osmou do práce (...) tedy ty dny, kdy jsem v práci.“*

Přátelská atmosféra na pracovišti a pracovní stres jsou mimo jiné považovány za jedny z klíčových aspektů uspokojení ze zaměstnání (Mofoluwake, Oluremi 2013: 76). Sledovaný dětský domov se sice odklání od konceptu firemní kultury v podobě, v jaké ji můžeme sledovat u velkých společností soukromého sektoru. V oblasti uspokojení zaměstnanců z jejich práce lze pozorovat silný motiv kolegiality a přátelské atmosféry organizace. Pracovní uspokojení, k němuž vede povaha samotné práce, mzda, možnost profesního růstu, dobré vedení a dobří spolupracovníci a přístup k pracovní činnosti, je pak spojováno s lepšími pracovními výkony a vyšší produktivitou (tamtéž: 76-77).

*hospodářka: „Snažíme se tu všichni, aby to tu tak nějak normálně fungovalo. Někdy se ale stane, že se něco nepovede a pak se musí situace řešit.“*

*Martin: „Tak vzhledem k tomu, že vychovatelé mají přímou a nepřímou výchovnou činnost (pozn. specifická pracovní doba, jejíž část mohou vykonávat z domova), tak bych řekl, že mají dost svého volného času. (...) Stres v práci tam také moc nevidím. Samozřejmě péče o děti s sebou nese velkou zodpovědnost, ale nemyslím si, že by tu někdo zažíval nějaký stres.“*

### 6.2.5. Výzkumná otázka č. 5

**Znění výzkumné otázky č. 5: Liší se přístup zaměstnavatele při hledání určité kombinace nástrojů sladování rodinného života a pracovní kariéry k některým zaměstnancům? Na základě jakých aspektů zaměstnavatel v těchto situacích rozhoduje?**

Tato výzkumná otázka byla stanovena v návaznosti na hypotézu o tom, že se přístup zaměstnavatele může lišit podle některých kritérií, např. podle kvalifikace zaměstnance. Podle OECD se totiž ochota nabídnout zaměstnancům nějaké nástroje sladování práce a rodiny může lišit. Rozhodujícími jsou vlastnosti dané firmy, jako např. velikost společnosti, charakteristiky managementu apod. Opatření sladování práce a rodiny jsou tak „(...) nabízena vysoce kvalifikovaným zaměstnancům ve velkých firmách a ve veřejném sektoru.“ (Tomešová Bartáková 2009: 108). Aspektu vzdělání zaměstnanců ve vztahu k problematice harmonizace práce a rodiny si všímají i další autoři. Společnost Gender Studies o.p.s. ve své zprávě z výzkumu uvádí, že: „Ženy pracující na pozicích bez nutné kvalifikace mají znatelně větší problémy při snaze sladit pracovní a rodinný život, a to zejména díky nízké flexibilitě jejich profesí a omezeným možnostem pracovním i finančním.“ (Gender Studies o.p.s. 2009: 4).

Z analýzy dat sledované organizace však vyplývá, že ochota vedení umožnit zaměstnanci využívat určité nástroje sladování zaměstnání a rodinného života se příliš neliší podle nějakých kritérií. Jediný faktor, který lze v datech identifikovat jako možný odlišující prvek, je úsek organizace, v němž daný zaměstnanec působí. Důvodem je charakter vykonávané práce, protože pedagogická činnost, činnost bezpečnostních pracovníků, pracovníků technického zajištění chodu organizace apod. je prakticky velmi úzce spojena se sídlem organizace a výkon těchto prací probíhá především v prostorách dětského domova. Z tohoto důvodu je poměrně složité v případě těchto personálních složek uvažovat např. o práci z domova jako formy sladování rodinného a pracovního života. Jiná situace pak nastává u pracovníků administrativního zajištění chodu organizace, jak vyplývá např. z výše uvedené výpovědi sociální pracovnice organizace o práci z domova v době léčby po úrazu hospodářky.

Nelze ale říci, že by se přístup zaměstnavatele k jednotlivým skupinám zaměstnanců nějak lišil. Důležitým motivem je dodržování platné legislativy za všech okolností. V případě výše zmíněného předpokladu odlišností v přístupu ke sladování zaměstnání a pracovní kariéry podle kvalifikace, v mnou vybrané organizaci se tato hypotéza nepotvrdila. Důvodem je mimo jiné i to, že většina zaměstnanců, kteří jsou rodiči malých dětí, je v dětském domově zaměstnána na pozici pedagogických pracovníků, u kterých Zákon o pedagogických pracovnících stanovuje požadovanou kvalifikaci k výkonu takové práce. Jak vyplývá z vnitřního řádu organizace a výročních zpráv, tak všichni tito pracovníci požadovanou kvalifikaci mají. V oblasti, kde jsem tyto odlišnosti předpokládala, tj. na administrativních a ekonomických pozicích jsou pak zaměstnáni v dětském domově pracovníci, kteří již malé děti nemají.

Sledovaný dětský domov také příliš nečelí fluktuaci zaměstnanců. Vyplývá to mimo jiné z jejich odpovědí na otázku ohledně doby, po jakou pracují v dětském domově. Až na výjimky v zařízení většina zaměstnanců pracuje již celé roky (např. ředitel organizace 9 let, vrchní vychovatel Martin 11 let, hospodářka 8 let, zúčastnění vychovatelé 5 a 7 let atd.). Jak uvádí autoři Tomáš Sirovátka a Ondřej Hora, důležitým aspektem zaměstnání ve veřejném sektoru je jeho stálost a trvání pracovního poměru. Stabilita v zaměstnanosti ve veřejném sektoru je podle zmíněných autorů dána různými faktory. Prvním z nich je dědictví státního aparátu z období komunismu, který se s poklesem zaměstnanosti setkal prakticky pouze v době privatizace, a to v oblasti produktivních odvětví. Zajištění vzdělávacích, zdravotních a sociálních služeb, po nichž poptávka v současnosti stále narůstá a vzhledem ke společenským trendům i nadále bude, zůstává doménou veřejného sektoru. Mimo jiné i z důvodu neatraktivnosti těchto oblastí pro podnikatele v soukromé sféře. Znevýhodnění zaměstnanců veřejného sektoru autoři shledávají ve sféře odměn za odvedenou práci. Ty jsou v porovnání s odměnami v soukromém sektoru stále nižší (Sirovátka, Hora 2013: 30-32).



## 7. Souhrn

Ve své diplomové práci se zabývám tématem vztahu zaměstnavatele k rodičovství svých zaměstnanců. V úvodu diplomové práce je zařazena kapitola k uvedení do problematiky a zvoleného tématu. Další část tvoří kapitola věnovaná teoretickým východiskům. Zaměřila jsem se na stranu zaměstnavatelů, protože jejich motivace, názory a náhled na vybranou problematiku považuji za velmi důležitou součást situace, se kterou se každý den různí lidé setkávají a potýkají. Otázka po tom, jak vypadá ideální sladění rodiny a práce, znamená pro každého jedince něco jiného. Každý rodič má svůj individuální názor, jak by mělo fungovat sladění jeho práce a rodiny v ideálním případě. Pro většinu rodičů malých dětí v České republice je řešením využití tří a víceleté mateřské a rodičovské dovolené, protože v české společnosti stále přetrvává přesvědčení, že o dítě do tří let věku má pečovat jeho matka v domácím prostředí (Tomešová Bartáková 2009: 54). Po skončení této doby je pak vcelku běžné, že žena nastoupí do původního zaměstnání na plný úvazek. Deklarované preference, které dokazují i dostupné výsledky různých výzkumů provedených v podmínkách České republiky, jsou ale odlišné od skutečné situace. Prvním příkladem může být tvrzení, že v období třetího roku života dítěte o něj doma celodenně pečuje 80 % žen, tuto možnost ale preferuje pouze 63 % žen (Tomešová Bartáková 2009: 55), dalším příkladem může být závěr, že po návratu z rodičovské dovolené preferuje poloviční úvazek 23 % žen, ale využívá ho pouze 13 % žen (Gender Studies o.p.s. 2009: 16, 20). Ve své diplomové práci jsem se zaměřila na tento rozpor a jako cíl práce stanovila porozumění přístupu zaměstnavatelů k rodičovství zaměstnanců ve vztahu ke skutečnému stavu využívání nástrojů sladění rodičovství se zaměstnáním.

V rámci svého výzkumného šetření jsem stanovila pět výzkumných otázek, k jejichž zodpovězení jsem zvolila kvalitativní přístup. Rozhodla jsem se pokusit poodhalit a rozkrýt přístup zaměstnavatele k problematice rodičovství zaměstnanců v rámci jednotlivých sfér této problematiky. Záměrem bylo zmapovat názory, postihnout strategie a vysvětlit aktuální stav využívání jednotlivých nástrojů sladění pracovního a rodinného života zaměstnanců z pohledu jednoho zaměstnavatele z veřejného sektoru a porovnat svá zjištění s dostupnými daty organizací z veřejné a

soukromé sféry. Zvolila jsem tak jako výzkumný design přístup kvalitativní případové studie jednoho zaměstnavatele za použití polostrukturovaných rozhovorů, nezúčastněného pozorování a sekundární analýzy dat včetně interních dokumentů vybrané organizace.

Zvolila jsem tak metodu nenáhodného výběru organizace s ohledem na předpokládanou velikost a skladbu zaměstnanců. Oslovila jsem proto prostřednictvím emailové komunikace několik zaměstnavatelských subjektů se žádostí o umožnění výzkumného šetření a provedení výzkumu mi bylo umožněno v prostřední dětského domova, tj. státní příspěvkové organizace, která působí v oblasti Středočeského kraje. Ve své analýze jsem se snažila zohlednit i fakt, že veřejný sektor je považován za prostředí, v němž je spíše umožňováno využívání některých nástrojů harmonizace práce a rodiny než v sektoru soukromém (Tomešová Bartáková 2009: 108). V dětském domově jsem tak provedla polostrukturované rozhovory se zástupci vedení organizace a dále s vybranými zaměstnanci. Výběr účastníků byl opět nenáhodný, přičemž hlavními kritérii byla pozice, kterou v dětském domově zastávají, a dále to, jestli mají malé děti. V dětském domově jsem také provedla nestandardizované nezúčastněné pozorování a zástupkyně statutárního orgánu mi zpřístupnila základní interní dokumenty týkající se chodu a organizace zařízení a dlouhodobého záměru jeho rozvoje. Analýzu a zpracování dat jsem prováděla v souladu s etickými zásadami výzkumného šetření, získaná data byla kódována a kategorizována s ohledem na stanovené výzkumné otázky.

Základním zjištěním, ke kterému jsem došla, je ovlivnění situace v oblasti sladování pracovního a rodinného života zaměstnanců společenským kontextem a vnitřními podmínkami organizace. Rozhodujícími faktory v této oblasti v případě vybraného zaměstnavatele je charakter a provozní zajištění služby, kterou zařízení poskytuje, a dále i to, že zřizovatelem zařízení je Středočeský kraj, tedy že jde o státní organizaci. Ze závěrů šetření vyplývá, že vedení organizace v tomto případě využívá zaběhnuté způsoby řešení situací, které vyvolává rodičovství zaměstnanců a jejich péče o děti. Díky směnovému provozu v dětském domově, který zajišťuje jeho nutný nepřetržitý provoz, je běžné při výpadku pracovní síly z pedagogického personálu, mimo jiné i z důvodu náhlé péče o děti, využít k pokrytí takové absence tzv. střídače (tj.

vychovatele nezařazeného na žádnou rodinnou skupinu) nebo zaměstnance z druhé směny. Při náhlém výpadku pracovní síly v případě ostatních zaměstnanců dochází k vykrytí takové absence jinými zaměstnanci z daného úseku dětského domova. Situaci odchodu některého zaměstnance na mateřskou a rodičovskou dovolenou dětský domov běžně řeší přijetím zaměstnance na zástup s tím, že vypsání výběrového řízení ale závisí na vnitřních podmínkách dětského domova, tj. podle obsazenosti zařízení.

Při svém výzkumném šetření jsem se mimo jiné zaměřila i na proces výběru nových zaměstnanců při obsazování volných pracovních pozic. Podle očekávání jsem v pozadí rozhodování o přijetí nebo nepřijetí uchazečů o zaměstnání identifikovala myšlenky teorie racionální volby v její rozšířené podobě, kterou představil Herbert Simon. Podle něj nelze racionalitu pojímat jako pouhou finanční kalkulaci tak, jak teorii racionální volby pojímá ekonomie, ale je třeba zohlednit hodnotové systémy rozhodujícího člověka, jeho vědění, společenský kontext rozhodování apod. (Wandling 2011: 2-6).

Za problematické situace zástupci vedení dětského domova označují jen výjimečné hypotetické situace např. v případě změny plánů zaměstnance na mateřské nebo rodičovské dovolené ve smyslu prodloužení nebo zkrácení předpokládané a ohlášené doby jejího trvání. Vzápětí ale zástupci vedení doplňují, že by se i taková situace dala bez větších komplikací vyřešit, a to vhodnou formulací trvání pracovní smlouvy zástupu, případně jejím prodloužením.

Na otázky ohledně umožnění některé z flexibilních forem zaměstnání z důvodu péče o děti zaměstnanců zástupci vedení i zaměstnanci odpovídali, že by jistě bylo možné se dohodnout na případném zkráceném pracovním úvazku, nicméně že tento nástroj sladování nikdo v dětském domově v současné době nevyužívá a nevyžaduje. Jedním z důvodů je kolegiální atmosféra, díky které je možné se prakticky za každých okolností dohodnout s ostatními zaměstnanci např. na čerpání dovolené. Druhým důvodem je směnový provoz, díky kterému zaměstnanci znají svůj pracovní rozvrh měsíc dopředu, což jim umožňuje plánovat aktivity svého osobního a rodinného života podle toho. Dalším důvodem je také zvláštnost pracovního úvazku pedagogických pracovníků, který zahrnuje přímou pedagogickou činnost vykonávanou na pracovišti a dále práce související s pedagogickou činností, která je složkou, kterou si zaměstnanci

mohou plánovat podle svých potřeb a uvážení a nemusejí ji vykonávat v prostorách dětského domova. Druhou možnou flexibilní formou zaměstnání v praxi dětského domova je práce z domova v případě pracovních pozic, které to umožňují. Taková možnost byla v zařízení využita např. v případě léčení zaměstnankyně – hospodářky po úrazu.

Posledním důležitým zjištěním, ke kterému jsem došla, je fakt, že se přístup vybraného zaměstnavatele k problematice sladování rodinného a pracovního života příliš neliší v případě různých pozic zaměstnanců. Důvodem je mimo jiné nejspíš to, že dětský domov se řídí platným Zákoníkem práce, který pravidla v této oblasti upravuje. Dalším zákonem, který ovlivňuje fungování dětského domova, je Zákon o pedagogických pracovnících, který stanovuje kvalifikační požadavek na pedagogické pracovníky zařízení. Vychovatelé dětského domova tak všichni mají požadovanou kvalifikaci a jsou vzájemně zastupitelní. Dodržování ustanovení Zákoníku práce ovlivňuje celou problematiku sladování pracovního a rodinného života. Dětský domov sice nemá žádné dokumenty firemní kultury, a to ani na místní interní úrovni ani třeba na krajské. Spíše než prvky firemní kultury lze v podmínkách zkoumané organizace identifikovat důležitost již zmíněné kolegiální atmosféry.

Zvolená strategie kvalitativního přístupu s sebou nese také svá omezení. Závěry, ke kterým jsem analýzou získaných dat došla, jsou zobecnitelné maximálně na obdobnou organizaci, jako je vybraný dětský domov. Závěry tak nelze zobecňovat na jiné subjekty např. ze soukromé sféry apod. Tam, kde to bylo možné, jsem ale své závěry porovnávala s dostupnými informacemi a daty z jiných organizací, ať už v soukromém nebo veřejném sektoru. Já jsem pro svůj výzkum navázala spolupráci se zmíněným dětským domovem mimo jiné proto, že vedení této organizace vyslovilo souhlas s provedením tohoto šetření a analýzou získaných dat pro účely mé diplomové práce. V případě ostatních kontaktovaných společností mi nebylo provedení šetření umožněno, důvodem této neochoty může být citlivost tématu přístupu zaměstnavatelů k otázce rodičovství zaměstnanců. Dalším omezením je stránka realizace šetření, protože např. v případě kvantitativního výzkumného designu, které by dle mého předpokladu mohlo přinést obecnější a širší náhled na vybranou problematiku, by bylo třeba většího rozsahu tazatelské sítě apod. Obecně lze říci, že situace chápání

sladřování pracovní a kariéry a rodinného života závisí ve velké míře na podmínkách, protože reálné možnosti využívání nástrojů sladřování jsou omezeny např. oblastí, které se daný zaměstnavatelský subjekt věnuje, dále tím, zda je výkon práce fixován na prostory, v nichž zaměstnavatel působí, velikostí organizace, charakterem práce a dalšími faktory. V případě mé vybrané organizace není rodičovství zaměstnanců chápáno jako zásadní téma, které by vyžadovalo speciální pozornost nebo explicitně zpracovanou strategii přístupu zaměstnavatele. Individuálně ale přístup vedení organizace v podstatě umožňuje zaměstnancům vést jejich soukromý a rodinný život podle jejich představ a potřeb, a to především díky možnosti dohody a kolegiální atmosféře, a charakteru organizace. V případě podobných organizací si lze takový přístup vedení organizace představit jako příklad dobré praxe, i když v těchto podmínkách zatím není možné uvažovat o fungování firemní kultury jak tomu již je v současné době v některých soukromých firmách. V průběhu mého empirického šetření jsem se nesešla s nesouladem mezi deklarovaným zájmem o různé formy sladřování rodinného života a pracovní kariéry a skutečným stavem jejich využívání, které vyplývají ze závěrů některých výzkumů, a které jsem uváděla v teoretické části mé diplomové práce. Nebylo tak příliš možné na základě mého kvalitativního výzkumného šetření tento nesoulad rozkrýt a vysvětlit z úhlu pohledu zaměstnavatele. Jako další případné rozšíření tak shledávám provedení výzkumného šetření ve společnosti ze soukromého sektoru nebo provedení kvalitativních rozhovorů se zaměstnanci, kteří se v takovém nesouladu preferencí a reálného stavu nacházejí.

## 8. Summary

This diploma thesis is focused on the topic of the work-family balance, especially on the attitude of the employers to the parenthood of their employees. In the first part, there is an introduction to the chosen topic, an explanation of the reason of this choice, the research problem and also the research hypotheses and the research inquiries. The research problem is the fact that although the different researches show a declared interest in using a variety of the work-family balance tools, the real situation is often different. The aim of this diploma thesis is to understand and to explain the strategies and the ways used by the employers to deal with the topic of the parenthood of their employees. In the following part, there is the context of the issue (the relevant legislation in the Czech Republic, the international policy makers etc.) and the theoretical background of the topic.

For the empirical part of the diploma thesis I have chosen the qualitative case-study research of one employer subject which was a state organization ensuring the institutional child care. The research methods that I used were ten semi-structured interviews with employees on different positions in the organisation, non-participating observation of the situation in the organization and the study of its internal documents. The acquired data were analysed and categorized for the purpose of the inquiry.

The most important conclusion is the fact that the management of the organization is opened to potential negotiations with the employees in case of their requirements for use of some kind of work-family balance tools although the organization has no written rules in this field. There were identified two important specific attributes of the employment in the organization. The first one is a friendly atmosphere allowing employees to negotiate the conditions of their work. The other attribute is formed by the internal conditions of the organization, especially the specific working hours and the shifts system. Although there are some reservations, the attitude of the management to the employees could be an example of a good practise for similar small state organizations.

## 9. Zdroje

BERGGREN, Caroline. 2011. Transition of higher education graduates to the labour market: are employment procedures more meritocratic in the public sector? *Journal of Higher Education Policy and Management* [online]. **33**(2): 91-100 [cit. 2015-05-05]. DOI: 10.1080/1360080X.2011.550031. ISSN 1360-080x. Dostupné z: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/1360080X.2011.550031>.

BOURHIS, Anne a Redouane MEKKAOUI. Beyond Work-Family Balance: Are Family-Friendly Organizations More Attractive?. *Relations Industrielles / Industrial Relations* [online]. 2010, vol. 65, issue 1, s. 98-117 [cit. 2014-05-08]. Dostupné z: <http://eds.b.ebscohost.com.ezproxy.is.cuni.cz/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=a59bb219-912e-4ad8-8322-b6353fe9a107%40sessionmgr115&vid=8&hid=101>.

BRYMAN, Alan. *Social research methods*. 4th ed. Oxford: Oxford University Press, 2012, xli, 766 s. ISBN 978-0-19-958805-3.

CUTCHER-GERSHENFELD, Joel a Saul A. RUBINSTEIN. 2012. Innovation and Transformation in Public Sector Employment Relations: Future Prospects on a Contested Terrain. *The Ohio State Journal on Dispute Resolution* [online]. **28**(1): 107-144 [cit. 2015-05-05]. Dostupné z: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=7a407ae9-c426-4f08-80e7-c5e80d4df04d%40sessionmgr112&hid=106>.

Česká republika. Zákon č. 262 ze dne 21. dubna 2006, zákoník práce. In: *Sbírka zákonů Česká republika*. 2006, 84, s. 3146-3241. ISSN 1211-1244. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/files/clanky/2919/262-2006.pdf>.

Česká republika. Zákon č. 435/2004 Sb. ze dne 13. května 2004, o zaměstnanosti. In: *Sbírka zákonů Česká republika*. 2009. ISSN 1211-1244. Dostupné z: [http://portal.mpsv.cz/sz/obecne/prav\\_predpisy/akt\\_zneni/zoz\\_1.1.2014.pdf](http://portal.mpsv.cz/sz/obecne/prav_predpisy/akt_zneni/zoz_1.1.2014.pdf).

Česká republika. Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů. In: *Sbírka zákonů*. 2004. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/dokumenty/aktualni-zneni-zakona-o-pedagogickych-pracovnicich-k-1-zari>.

*Equality at work: tackling the challenges : global report under the follow up to the ILO Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work* [online]. Geneva: International Labour Office, 2007, xv, 127 p. [cit. 2014-02-27]. ISBN 978-922-1181-309. Dostupné z: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---webdev/documents/publication/wcms\\_082607.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---webdev/documents/publication/wcms_082607.pdf)

Evropská komise. EVROPSKÁ KOMISE. *Evropa 2020* [online]. 2013, 13. 11. 2013 [cit. 2014-02-28]. Dostupné z: [http://ec.europa.eu/europe2020/index\\_cs.htm](http://ec.europa.eu/europe2020/index_cs.htm).

FIALOVÁ, Eva, Martina ŠTĚPÁNKOVÁ a Michaela MARKSOVÁ-TOMINOVÁ. *Dostaňte zákon na svou stranu: jak sladit rodinu a práci?*. Praha: Gender Studies, 2010, s. 27-42. ISBN 978-80-86520-33-9.

Firemní školky letos podruhé. CYRRUS ADVISORY. *Cyrrus Advisory* [online]. 2013, 20. 03. 2013 [cit. 2014-01-28]. Dostupné z: <http://www.dotacni.info/firemni-skolky-letos-podruhe/>.

GENDER STUDIES O.P.S. *Možnosti a bariéry zaměstnávání rodičů: praktické tipy pro zaměstnavatele*. Editor Kateřina Machovcová. Praha: Gender Studies, 2012, 70 s. ISBN 978-808-6520-445.

GENDER STUDIES O.P.S. *Náklady a zisky rovných příležitostí pro ženy a muže: sborník textů*. Editor Kateřina Machovcová. Praha: Gender Studies, 2012, 67 s. ISBN 978-808-6520-421.

GENDER STUDIES O.P.S. *Rovné příležitosti do firem: druhé speciální vydání. 2. speciální vyd.* Editor Alexandra Jachanová Doleželová. Praha: Gender Studies, 2007, 26 s. ISBN 978-808-6520-216.

GENDER STUDIES O.P.S. *Sladění pracovního a rodinného života: Kvantitativní výzkum červen 2009*. [online]. 2009 [cit. 2013-11-17]. Dostupné z: [http://aa.ecn.cz/img\\_upload/8b47a03bf445e4c3031ce326c68558ae/V\\_zkum\\_mezi\\_matkami\\_d\\_t\\_do\\_deseti\\_let.pdf](http://aa.ecn.cz/img_upload/8b47a03bf445e4c3031ce326c68558ae/V_zkum_mezi_matkami_d_t_do_deseti_let.pdf).

GIDDENS. *Sociologie*. Vyd. 1. Praha: Argo, 1999, 594 s. ISBN 80-720-3124-4.

HABERLOVÁ, Věra a Renáta KYZLINKOVÁ. *Rodinné potřeby zaměstnanců* [online]. 1. vyd. Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, 2009, 61, 8 [cit. 2014-11-28]. ISBN 978-807-4160-530. Dostupné z: [http://praha.vupsv.cz/Fulltext/vz\\_304.pdf](http://praha.vupsv.cz/Fulltext/vz_304.pdf).

HEYMANN, Jody. *How are workers with family responsibilities faring in the workplace?* [online]. Geneva, Switzerland: ILO, 2004 [cit. 2014-02-27]. ISBN 92-211-5840-3. Dostupné z: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms\\_travail\\_pub\\_4.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_travail_pub_4.pdf).

HEWIG, Johannes, Nora KRETSCHMER, Ralf H. TRIPPE, Holger HECHT, Michael H. G. COLES, Clay B. HOLROYD a Wolfgang H. R. MILTNER. *Why humans deviate from rational choice. Psychophysiology* [online]. 2011, č. 48, s. 507-514 [cit. 2015-05-04]. DOI: 10.1111/j.1469-8986.2010.01081.x. Dostupné z: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=14&sid=4f5fd02f-5084-44a0-99e6-6bbab56a2e87%40sessionmgr110&hid=106>.

HODGSON, Geoffrey M. *On the Limits of Rational Choice Theory. Economic Thought* [online]. 2012, č. 1 [cit. 2014-12-20]. Dostupné z: <http://www.geoffrey-hodgson.info/user/image/limits-rational-choice.pdf>.



HOUGHTON, Catherine, Dymrna CASEY, David SHAW a Kathy MURPHY. Rigour in qualitative case-study research. *Nurse Researcher* [online]. 2013, vol. 20, issue 4, s. 12-17 [cit. 2014-04-26].

CHARMAZ, Kathy. *Constructing grounded theory*. Los Angeles: Sage Publications, 2009, xiii, 208 s. ISBN 978-0-7619-7353-9.

INTERNATIONAL LABOUR CONFERENCE, 98th Session. *Gender equality at the heart of decent work: sixth item on the agenda* [online]. 1st ed. Geneva: International Labour Office, 2009 [cit. 2014-02-25]. ISBN 978-922-1206-545. Dostupné z: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms\\_105119.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_105119.pdf).

INTERNATIONAL LABOUR OFFICE, Gender. *Men and masculinities: promoting gender equality in the world of work* [online]. Geneva: ILO, 2013 [cit. 2014-02-28]. ISBN 978-922-1282-853. Dostupné z: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---gender/documents/publication/wcms\\_232755.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---gender/documents/publication/wcms_232755.pdf).

JELÍNKOVÁ, Nikola. *Význam zaměstnání v současné době a přínos pro člověka v podobě seberealizace*. Pardubice, 2012. Dostupné z: [http://dspace.upce.cz/bitstream/10195/48426/3/JelinkovaN\\_Vyznamzamestnani\\_KR\\_2012.pdf](http://dspace.upce.cz/bitstream/10195/48426/3/JelinkovaN_Vyznamzamestnani_KR_2012.pdf). Diplomová práce. Univerzita Pardubice. Vedoucí práce Karel Rýdl.

JERÁBEK, Hynek. *Úvod do sociologického výzkumu*. Dot. Praha: Karolinum, 1993, 162 s. ISBN 80-706-6662-5.

KELLER, Jan. *Úvod do sociologie*. 5. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 2004, 204 s. ISBN 80-864-2939-3.

KORNAI, János. Obory společenských věd: odluka nebo spolupráce?. *Politická ekonomie: Stati* [online]. 2008 [cit. 2014-12-10]. Dostupné z: [https://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=6&ved=0CD8QFjAF&url=https%3A%2F%2Fwww.vse.cz%2Fpolek%2Fdownload.php%3Fjnl%3Dpolek%26pdf%3D627.pdf&ei=wI6pVMK5OpX3arCYAQ&usg=AFQjCNERealPPh\\_YBs50ize8Jz43Zclssg&sig2=Z6bFIX3Ti1q9XOovOLyuwQ&bvm=bv.82001339,d.d2s&cad=rja](https://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=6&ved=0CD8QFjAF&url=https%3A%2F%2Fwww.vse.cz%2Fpolek%2Fdownload.php%3Fjnl%3Dpolek%26pdf%3D627.pdf&ei=wI6pVMK5OpX3arCYAQ&usg=AFQjCNERealPPh_YBs50ize8Jz43Zclssg&sig2=Z6bFIX3Ti1q9XOovOLyuwQ&bvm=bv.82001339,d.d2s&cad=rja).

KŘÍŽKOVÁ, Alena. *Životní strategie podnikatelek a podnikatelů na přelomu tisíciletí*. 1. vyd. Praha: Sociologický ústav Akademie věd České republiky, 2004. 63 s. Sociologické studie/Sociological Studies, 04:08. ISBN 80-733-0060-5. Dostupné z: [http://studie.soc.cas.cz/upl/texty/files/211\\_1krizkova43%20pro%20tisk.pdf](http://studie.soc.cas.cz/upl/texty/files/211_1krizkova43%20pro%20tisk.pdf).

KVALE, Steinar. *Doing interviews*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2007, p. cm. ISBN 978-076-1949-770.

LEVIN, Jonathan a Paul MILGROM. Introduction to Choice Theory. In: [online]. 2004 [cit. 2014-12-20]. Dostupné z:

<http://web.stanford.edu/~jdlevin/Econ%20202/Choice%20Theory.pdf>.

LOVĚTÍNSKÝ, Vojtěch, Petra MYLKOVÁ. Fungování příspěvkových organizací v České republice a vybraných zemích Evropy. In: Parlamentní institut. [online]. 2011 [cit. 2015-05-05]. Dostupné z:

[http://www.avpo.cz/wp-content/uploads/2014/01/prispevkove\\_organizace\\_v\\_CR\\_a\\_EU.pdf](http://www.avpo.cz/wp-content/uploads/2014/01/prispevkove_organizace_v_CR_a_EU.pdf).

MACHOVCOVÁ, Kateřina. Sladování práce a rodiny: Možnosti a perspektivy pro zaměstnavatele. 2010, s. 1-17. Dostupné z:

[http://aa.ecn.cz/img\\_upload/8b47a03bf445e4c3031ce326c68558ae/Sladovani\\_prace\\_a\\_rodiny\\_moznosti\\_a\\_perspektivy\\_pro\\_zamestnavatele.pdf](http://aa.ecn.cz/img_upload/8b47a03bf445e4c3031ce326c68558ae/Sladovani_prace_a_rodiny_moznosti_a_perspektivy_pro_zamestnavatele.pdf).

MATOUŠEK, Oldřich. *Rodina jako instituce a vztahová síť*. Vyd. 3., rozš. a přeprac. Praha: Sociologické nakladatelství, 161 s. Studijní texty (Sociologické nakladatelství). ISBN 80-864-2919-9.

MAŘÍKOVÁ, Hana a RADIMSKÁ. SOCIOLOGICKÝ ÚSTAV AV ČR. *Podpora využívání rodičovské dovolené muži*. 2003. [cit. 2014-01-28]. Dostupné z:

<http://www.mpsv.cz/files/clanky/956/pruzkum.pdf>.

MIKALOUSKIENE, Asta, Remigijus CIEGIS a Egle NAKCIUNAITĚ. Dependence between Labour Market and Economic Cycles. *Engineering Economics* [online]. 2013-10-23, vol. 24, issue 4, s. - [cit. 2014-04-20]. DOI: 10.5755/j01.ee.24.4.2898. Dostupné z:

<http://www.inzeko.ktu.lt/index.php/EE/article/view/2898>.

MOFOLUWAKE P., Ajayi a Abimbola OLUREMI H. 2013. Job Satisfaction, Organizational Stress and Employee Performance: A Study of NAPIMS. *Ife Psychologia* [online]. Ile-Ife, Nigeria: Ife Centre for Psychological Studies, (21(2): 75-82 [cit. 2015-05-10]. ISSN 1117-1421. Dostupné z:

<http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=1526b220-0a6e-4c1a-b9ac-df7c741356de%40sessionmgr111&vid=17&hid=106>.

OECD. *Doing better for families* [online]. Paris: OECD, c2011, 275 p. [cit. 2014-02-25]. ISBN 92-640-9873-9. Dostupné z:

[http://www.leavenetwork.org/fileadmin/Leavenetwork/Links\\_publications/OECD\\_DoingBetterForFamilies\\_2011.pdf](http://www.leavenetwork.org/fileadmin/Leavenetwork/Links_publications/OECD_DoingBetterForFamilies_2011.pdf).

OP Zaměstnanost 2014-2020. MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ ČR. *Evropský sociální fond v ČR* [online]. 2008 [cit. 2014-02-28]. Dostupné z:

<http://www.esfcr.cz/op-zamestnanost-2014-2020>

Osobní údaje si chráníme i při pracovním pohovoru. 2014. *Parlamentní listy* [online]. [cit. 2015-05-14]. Dostupné z:

<http://www.parlamentnilisty.cz/arena/monitor/Osobni-udaje-si-chranime-i-pri-pracovnim-pohovoru-318003>.

PAUL, Jane. *Healthy Beginnings Guidance on Safe Maternity at Work* [online]. Geneva: International Labour Office, 2004 [cit. 2014-02-27]. ISBN 92-211-5239-1.

Dostupné z: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/--travail/documents/publication/wcms\\_travail\\_pub\\_66.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/--travail/documents/publication/wcms_travail_pub_66.pdf)

PAVLÍK, Petr. *Metodika genderového auditu městského/obecního úřadu* [online].

Praha: Otevřená společnost, 2007, 31 s. [cit. 2014-05-11]. ISBN 978-80-87110-02-7.

Dostupné z:

[http://is.muni.cz/el/1423/podzim2013/GEN510/um/Gender\\_audit\\_obecniho\\_uradu\\_Pavlik.pdf](http://is.muni.cz/el/1423/podzim2013/GEN510/um/Gender_audit_obecniho_uradu_Pavlik.pdf).

Pracovní pohovor po návratu z rodičovské. 2015. *Větší šance* [online]. [cit. 2015-05-14]. Dostupné z: <http://www.vetsisance.cz/cz/rady-a-tipy/jak-na-to/pracovni-pohovor-po-navratu-z-rodicovske>.

Rodičovský příspěvek: Právní úprava od 1. 12. 2012. MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Integrovaný portál MPSV: Sociální tematika* [online]. 2012, 01. 12. 2012 [cit. 2013-11-17]. Dostupné z:

[http://portal.mpsv.cz/soc/ssp/obcane/rodicovsky\\_prisp](http://portal.mpsv.cz/soc/ssp/obcane/rodicovsky_prisp).

Rodina. MAGISTRÁT HLAVNÍHO MĚSTA PRAHY. *Portál pro sociální oblast města Prahy* [online]. 2008-2011 [cit. 2014-02-28]. Dostupné z:

<http://socialni.praha.eu/jnp/cz/rodina/index.html>.

Rodina a ochrana práv dětí. MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH

VĚCÍ. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. 2011 [cit. 2014-02-28]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/4>.

Růst podporující začlenění: ekonomika s vysokou zaměstnaností přinášející hospodářskou, sociální a územní soudržnost. In: EVROPSKÁ KOMISE. *Evropská komise* [online]. 2012, 16. 5. 2012 [cit. 2014-02-28]. Dostupné z:

[http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/priorities/inclusive-growth/index\\_cs.htm](http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/priorities/inclusive-growth/index_cs.htm).

SAWYER, Malcolm a David SPENCER. 2010. Labour Supply, Employment and Unemployment in Macroeconomics: A Critical Appraisal of Orthodoxy and a Heterodox Alternative. *Review of Political Economy* [online]. **22**(2): 263-279 [cit. 2015-05-07]. DOI: 10.1080/09538251003665651. ISSN 09538259. Dostupné také z: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09538251003665651>.

SIROVÁTKA, Tomáš et al. MASARYKOVA UNIVERZITA V BRNĚ, Výzkumný ústav práce a sociálních věcí České republiky, Národní vzdělávací fond. *Problémy trhu práce a politiky zaměstnanosti: souhrnná zpráva z výzkumné studie provedené v rámci programu "Moderní společnosti"* [online]. Praha a Brno, 2003 [cit. 2014-02-28]. Dostupné z:

<https://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/vyzkumnestudie/zprava.pdf>.

SIROVÁTKA, Tomáš a Ondřej HORA. 2013. Public Sector Employment in the Czech Republic after 1989: Old Legacy in New Realities? *Central European Journal of Public Policy* [online]. (7/2): 4-35 [cit. 2015-05-05]. ISSN 1802-4866. Dostupné z: <http://www.cejpp.eu/index.php/ojs/article/download/138/115>.

SMUTEK, Martin. Vnější podmínky a jednání aktérů procesu implementace lokálního sociálního programu [online]. 2009 [cit. 2014-04-29]. Disertační práce. Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií. Vedoucí práce Libor Musil. Dostupné z: [http://is.muni.cz/th/42911/fss\\_d/](http://is.muni.cz/th/42911/fss_d/).

Sociálně právní ochrana dětí. MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. 2013, 30. 01. 2013 [cit. 2013-11-17]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/13500>.

Státní sociální podpora. MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. 2013 [cit. 2013-11-17]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/2>.

ŠIMÍČKOVÁ, Simona. Částečné úvazky jako opatření harmonizace práce a rodiny [online]. 2011 [cit. 2014-01-28]. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií. Vedoucí práce Ondřej Hora. Dostupné z: [http://is.muni.cz/th/182273/fss\\_m\\_b1/](http://is.muni.cz/th/182273/fss_m_b1/).

ŠKARABELOVÁ, Simona. Příspěvkové organizace jako konkurent nestátním neziskovým organizacím. [online]. 2014, s. 1-27 [cit. 2015-05-05]. Dostupné z: [http://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie\\_skarabelova\\_prispevko\\_ve\\_organizace\\_pro\\_web.pdf](http://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie_skarabelova_prispevko_ve_organizace_pro_web.pdf).

TOMEŠOVÁ BARTÁKOVÁ, Helena. *Cesta zpátky: návrat žen po rodičovské dovolené na trh práce v České republice*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, Mezinárodní politologický ústav, 2009, 240 s. EDIS, sv. 4. ISBN 978-802-1050-129.

VERBEEK, Bruno. Rational Choice Virtues. *Ethic Theory Moral Prac* [online]. 2010, č. 13, s. 541-559 [cit. 2015-05-05]. DOI: 10.1007/s10677-010-9222-2. Dostupné z: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=4f5fd02f-5084-44a0-99e6-6bbab56a2e87%40sessionmgr110&vid=5&hid=106>.

TREASURER, Bill. 2014. Six Doors Effective Leaders Open for Their Employees. *TD: Talent Development* [online]. Alexandria, VA: American Society for Training and Development, s. 72-73 [cit. 2015-05-10]. Dostupné z: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=1526b220-0a6e-4c1a-b9ac-df7c741356de%40sessionmgr111&vid=15&hid=106>.

VLKOVÁ, Jitka. Stát problém školek nevyřešil, „dětské skupiny“ od ledna nebudou. *IDNES.CZ. IDnes.cz/Ekonomika* [online]. 2013, 05. 09. 2013 [cit. 2013-11-17]. Dostupné z: [http://ekonomika.idnes.cz/firmy-zakladaji-firemni-skolky-dm6-/ekonomika.aspx?c=A130904\\_203157\\_ekonomika\\_zt](http://ekonomika.idnes.cz/firmy-zakladaji-firemni-skolky-dm6-/ekonomika.aspx?c=A130904_203157_ekonomika_zt).

WANDLING, R. Rationality and Rational Choice. *21st Century Political Science: A Reference Handbook* [online]. 2455 Teller Road, Thousand Oaks California 91320 United States : SAGE Publications, Inc, 2011 [cit. 2015-05-03]. DOI: 10.4135/9781412979351. Dostupné z: [http://www.uk.sagepub.com/schram/study/materials/reference/90851\\_03.1r.pdf](http://www.uk.sagepub.com/schram/study/materials/reference/90851_03.1r.pdf)

WEBER, Max. *K metodológii sociálnych vied: [Orig.: Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftlehre] = [Orig.: Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie]*. 1. vyd. Přeložil Ladislav Kiczko. Bratislava: Pravda, 1983, 408 s.

Work-related Family Issues. *European Union: European Platform for Investing in Children* [online]. 2013, 07. 08. 2013 [cit. 2014-02-28]. Dostupné z: [http://europa.eu/epic/eu-activities/eu-funded-projects/work-related-family-issues/index\\_en.htm](http://europa.eu/epic/eu-activities/eu-funded-projects/work-related-family-issues/index_en.htm).

## **Seznam příloh**

**Příloha č. 1: Informovaný souhlas s rozhovorem a jeho užitím v rámci výzkumného šetření k diplomové práci – vzor (textový dokument)**

**Příloha č. 2: Scénář rozhovoru - otázky (textový dokument)**

**Příloha č. 3: Scénář rozhovoru (druhá část dotazování) – otázky (textový dokument)**

**Příloha č. 4: Přehled důležitých kategorií analýzy dat (textový dokument)**

## Přílohy

### Příloha č. 1:

#### **Informovaný souhlas s rozhovorem a jeho užitím v rámci výzkumného šetření k diplomové práci**

*téma: Sladování rodinného života a pracovní kariéry z pohledu zaměstnavatelů*

Jmenuji se Adéla Babková, jsem studentkou magisterského studijního programu Veřejné a sociální politiky na Fakultě sociálních věd Univerzity Karlovy v Praze a v letním semestru akademického roku 2012/2013 jsem v rámci svého studia odevzdala projekt své diplomové práce na téma Sladování rodinného života a pracovní kariéry z pohledu zaměstnavatelů, který zahrnuje kvalitativní výzkumné šetření formou případové studie jednoho zaměstnavatelského subjektu a zkoumání jeho přístupu k této životní situaci svých zaměstnanců.

Šetření bude provedeno mimo jiné formou kvalitativních rozhovorů a jejich následnou analýzou, zaměřenou na téma rodičovství zaměstnanců ve vztahu k jejich zaměstnání. Šetření provádím v rámci tvorby své diplomové práce sama. Vedoucí mé diplomové práce je Mgr. Eva M. Hejzlarová, Ph.D.

Vaše účast na mém rozhovoru je dobrovolná. Je samozřejmě zcela na vás, co během rozhovoru sdělíte a co ne. Rozhovor bude nahráván na zvukové záznamové zařízení s tím, že nahrávání může být na Vaši žádost kdykoli přerušeno. Nahraný rozhovor nebo jeho části budou pro potřeby analýzy přepsány do textové podoby.

Ve výzkumu bude plně respektováno Vaše soukromí a s údaji, které při rozhovoru poskytnete, bude nakládáno nanejvýš citlivě. Záznam rozhovoru bude pro účely výzkumného zpracování použit bez zvláštních úprav. Při následné interpretaci a zveřejnění výsledků bude Vaše osoba plně anonymizována, stejně jako budou vynechány veškeré osobní informace, které by mohly vést k určení Vaší osoby.

Děkuji Vám za spolupráci na mém výzkumném projektu.

Adéla Babková, studentka FSV UK Praha

kontakt: Jana Palacha 1034, 294 31 Mladá Boleslav  
[adelababkova@gmail.com](mailto:adelababkova@gmail.com), +420 723 355 920

---

„Souhlasím s účastí na rozhovoru, jeho záznamem, a analýzou a interpretací získaných dat.“

Datum rozhovoru: .....

Vaše jméno: .....

Váš podpis: .....

## Příloha č. 2:

### Scénář rozhovoru – otázky

#### Otázky – vedení

- Na jaké pozici a jak dlouho zde pracujete?
- Kdo je zřizovatelem a jaká je organizační struktura? Kolik má DD zaměstnanců? Kolik je v DD zaměstnáno mužů a kolik žen?
- Existuje např. na krajské úrovni nějaká „politika“ (dokument, strategie, doporučení) ohledně rodičovství zaměstnanců?
- Jakým způsobem probíhají výběrová řízení při obsazování volných pozic?
- Je někdo ze zaměstnanců v současné době na MD/RD nebo se na ní chystá?
- Má někdo ze zaměstnanců malé děti (ve věku do 15 let)?
- Víte, kolik má který zaměstnanec dětí?
- Stává se někdy, že dojde k náhlému výpadku zaměstnance z důvodu nečekané nutnosti péče o malé dítě? Jak se taková situace řeší?
- Co by pro DD znamenalo sdělení některého ze zaměstnanců, že se chystá na MD/RD? Co byste očekával v takovém případě? Co by se vše muselo udělat? (nový zaměstnanec, zaučování apod.) Na jakou dobu by DD hledal záskok? Bylo by něco z toho považováno za problematické?
- Co by DD musel udělat v případě rozhodnutí zaměstnance odejít na MD/RD na nějakou krátkou dobu (např. otec na 6 měsíců na RD)?
- Považoval byste za žádoucí, aby zaměstnanec na RD zůstal v kontaktu s DD? Proč? Lišilo by se to v případě některých zaměstnanců? Kterých (skupin, kvalifikace apod.)?
- Jaký způsob kontaktu zaměstnance na RD s DD byste preferoval?
- Přistoupil by DD na umožnění nějaké formy spolupráce se zaměstnancem už během doby RD (např. částečný úvazek).
- Co by pro DD znamenalo, kdyby se zaměstnanec na RD rozhodl prodloužit předpokládanou dobu rodičovského volna?
- Co by pro DD znamenalo, kdyby se zaměstnanec na RD rozhodl k návratu z RD dřív, než tak, jak to nahlásil při odchodu? Co by znamenalo znovu nastoupení na RD?
- Přistoupil by DD na umožnění zkráceného úvazku zaměstnanci, který je rodičem malého dítěte? Proč? Co by to znamenalo pro DD?
- Jaké další formy sladění rodinného života se zaměstnáním by bylo možné v DD použít? (práce z domova apod.)
- Co byste doporučil zaměstnanci, který by hledal možnosti sladění rodinného života se zaměstnáním? (na RD nebo s malými dětmi)



## Otázky – zaměstnanci

- Na jaké pozici a jak dlouho v DD pracujete? Odkud jste do dětského domova přišel/přišla?
- Máte děti? Kolik jim je let?
- Byl/a jste na MD/RD? Na jak dlouho?
- Kolik má dětský domov zaměstnanců? Kolik z toho je mužů a kolik žen? Víte, kolik má který kolega v dětském domově dětí? Znáte např. jejich pohlaví nebo věk?
- Jaká je Vaše pracovní doba? (kolik dní v týdnu pracujete a jak je pracovní doba rozvržená) Jak dlouho dopředu znáte svůj pracovní rozvrh?
- Poskytuje Vám rozvržení pracovní doby podle Vás dostatek volného času? Jak trávíte volný čas?
- Je podle Vás složité sladit práci v dětském domově s rodinným životem? Uvedte, prosím, důvod své odpovědi?
- Řešil/a jste někdy sladění práce a rodiny? Např. naléhavá nutnost péče o malé děti? Vyšel Vám zaměstnavatel vstříc? Bylo by tomu tak i dnes?
- Využil/a jste někdy u současného zaměstnavatele pracovní volno z důvodu ošetřování nemocného člena domácnosti – dítěte (tzv. paragraf)?
- Co musí DD udělat v případě odchodu některého zaměstnance na MD/RD? Na jakou dobu se bude hledat záskok?
- Jak dětský domov řeší situaci náhlého krátkodobého výpadku pracovní síly z důvodu ošetřování nemocného člena domácnosti?
- Existují v dětském domově v této problematice nějaká pravidla (psaná/nepsaná...)? Jaká?
- Jak probíhají v DD výběrová řízení k obsazování volných pozic?
- Může být pro DD přínosné, když zaměstnanec zůstává v kontaktu i při RD? Proč? V kterých případech?
- Myslíte si, že je v současné době u Vašeho současného zaměstnavatele možné nalézt nějakou jinou formu sladění práce a rodiny než běžný odchod ženy na 3 roky na MD/RD?
- Byl by pro Vašeho zaměstnavatele problém chtít nějakou formu sladění rodiny a zaměstnání (částečný úvazek v případě malých dětí)? Mohlo by to fungovat?

**Příloha č. 3:**

**Scénář rozhovoru (druhá část dotazování) – otázky**

**Otázky:**

- Na jaké pozici a jak dlouho v DD pracujete? Odkud jste do dětského domova přišel/přišla?
- Jaká je Vaše pracovní doba? (kolik dní v týdnu pracujete a jak je pracovní doba rozvržená) Jak dlouho dopředu znáte svůj pracovní rozvrh?
- Jste ve své práci spokojený/spokojená? Zažíváte někdy ve svém zaměstnání nějaký stres?
- Existují nějaká pozitiva a naopak negativa Vaší práce v dětském domově?
- Jak vycházíte se svými kolegy/podřízenými?
- Vyskytují se v běhu dětského domova někdy nějaké problémy? Z čeho nejčastěji pramení? Zažíváte někdy v práci nějaký druh stresu?
- Poskytuje Vám rozvržení pracovní doby podle Vás dostatek volného času? Jak trávíte volný čas?
- Popište mi, prosím, průběh výběrových řízení při obsazování volných pozic v dětském domově.
- Jaké důvody vedou dětský domov k vyhlášení výběrového řízení na obsazení volné pracovní pozice?
- Kdo posuzuje žádosti uchazečů o zaměstnání? Na základě čeho jsou uchazeči zváni k pracovnímu pohovoru?
- Jak probíhají pracovní pohovory s uchazeči o zaměstnání v dětském domově? Kdo je u pohovorů přítomen?
- Jak vedení dětského domova řeší případné neshody při výběru zaměstnanců ze zúčastněných uchazečů?
- Jaké aspekty jsou u uchazečů o zaměstnání v dětském domově sledovány? Které aspekty jsou pro rozhodnutí o přijetí uchazeče do zaměstnaneckého poměru nejdůležitější?
- Stalo se během Vašeho působení v dětském domově, že došlo nějakým způsobem k porušení pravidel fungování zařízení ze strany zaměstnanců? Jakým způsobem vedení dětského domova řeší případné problémy a porušení pravidel v činnosti organizace ze strany zaměstnanců?
- Popište mi, prosím, průběh případného řízení v případě porušení pravidel fungování organizace ze strany některého zaměstnance?

**Příloha č. 4:**

## **Přehled důležitých kategorií analýzy dat**

### **Ovlivnění situace platnou legislativou**

Sociální pracovnice: „Musíme se chovat podle řádu pedagogických pracovníků, to je speciálně vydaný řád ministerstvem školství.“

Sociální pracovnice k otázce rozhodnutí zaměstnance na mateřské nebo rodičovské dovolené o dřívějším nástupu: „ (...) asi by to byla komplikace, ale má na to právo.“

Ředitel organizace: „Existuje řád pro zaměstnance – pro pedagogy, ale tam tato oblast postižená není. Obecně platí to, co je v zákoníku práce, takže ty obecné paragrafy samozřejmě se respektují, ale že by bylo něco speciálního vypracovaného ve školství, o tom nevím. (...) Vzhledem k zákonu o pedagogických pracovnících nekvalifikované nepřijímáme.“

Martin (vrchní vychovatel): „To by záleželo na posouzení pana ředitele, a jak je to možné v souladu se zákonem.“

### **Snaha nalézt kompromis, kolegiální atmosféra**

Vychovatel 1: „Pravidla jsou realizovaná podle potřeby řešení, nastalé situace a i po dohodě se zaměstnanci.“

Vychovatel 2: „S kolegy máme přátelské vztahy (...).“

Sociální pracovnice: „Vždycky se všechno dá řešit, jsme zvyklí na provizoria.“

Martin (vrchní vychovatel): „ (...) vykryjeme, prostě se postaví služby tak, aby to vyšlo.“  
„Zkrátka se dohodneme, když někdo potřebuje volno, tak se dohodneme. (...) Aby všichni v zásadě, pokud to jde, tak aby všichni byli spokojení.“

Vlastní nezúčastněné pozorování: Martin po příchodu do kanceláře sociální pracovnice vysvětlil, že mateřská škola, kterou navštěvuje jeho dcera, bude mít příští pátek zavřeno a že by se potřeboval dohodnout o umožnění nečekaného čerpání dne dovolené z důvodu hlídání dítěte. V daný den měla mít den volna sociální pracovnice a oba najednou mít volno nemohou. Sociální pracovnice tedy Martinovi slíbila, že mu volno „přenechá“ a jeho absenci vykryje.

Sociální pracovnice: „Kopeme za jeden tým.“

Ředitel organizace: „Nikdy jsem to nedělal tak, že bych to dělal bez spolupráce s nejbližšími spolupracovníky.“

Ke vzájemné znalosti:

Vychovatel 1: (pozn. na otázku, zda ví, kolik má kdo dětí) „Ne u všech zaměstnanců.“

kuchařka/uklízečka: (pozn. na otázku, zda ví, kolik má kdo dětí) „Nejsem si přesně jistá, ale asi tuším.“

Bezpečnostní pracovnice: (pozn. na otázku, zda ví, kolik má kdo dětí) „Nejsem tu moc dlouho a navíc se tu s nimi spíše mímám, ale dá se říct, že mám představu. Taky jak u koho.“

### **Vliv vnitřních podmínek, specifika pracovní doby**

Sociální pracovnice: „Jde o to, jak se hýbá počet dětí, když máme míň dětí, tak jsou lidi navíc. Když se počet dětí začne zvedat, tak jsou ty skupiny nebo ti vychovatelé vytížení.“

„Jde o plný úvazek, ale přímou a nepřímou výchovnou činnost, takže ti lidé mají dost prostoru.“

„Jedem nepřetržitý provoz na směny.“

Ředitel organizace: „Tady jsou směny, zvláště odpolední v pracovních dnech.“

Martin: „My jsme malá organizace, to co funguje ve škodovce (pozn. společnost Škoda Auto a.s.), to je tady absolutně na jiných principech.“

Vychovatel 2: „Rozvrh se plánuje měsíc dopředu, takže se dá říct, že mám možnost si to naplánovat podle svého.“

Bezpečnostní pracovnice: „Pracuji na nočních dvanáctihodinových směnách, vždy dva dny a pak dva dny volna. (...) Doma jsem odpoledne, když přijde ze školy, a jsem s ním, než jdu do na osmou do práce (...) tedy ty dny, kdy jsem v práci.“

### **Možnost zastoupení zaměstnance**

Vychovatel 2: „Vzhledem k tomu, že máme asistenty pedagoga, tak Martin překope systém, dál je tady Petra (pozn. zdravotnice), že vykryje třeba dopoledne, když je třeba některé dítě nemocné. Prostě nějak se to řešit musí.“

řešení krátkodobého výpadku pracovní síly „ (...) náhradou jiného vychovatele, tzv. nezařazeného na žádnou rodinnou skupinu – střídače.“

Ředitel organizace: „U vychovatelů máme tzv. suplenty – střídače, takže tam ten záskok zajišťují ti zbývající vychovatelé na zástup z té druhé směny.“

Ředitel organizace k případné krátké době rodičovské dovolené: „Zřejmě ano, protože ti suplenti, střídači jsou vytížení a jsou vykrytí různými krátkodobými třeba nemocemi, školeními, studijním volnem atd. Zřejmě by tam byl nějaký zástup na dohodu o pracovní činnosti nebo o provedení práce, tak aby tedy po návratu toho zaměstnance se to vrátilo do starých kolejí.“

### **Způsob řešení odchodu zaměstnance na mateřskou nebo rodičovskou dovolenou**

Ředitel organizace: „Museli bychom za něj sehnat náhradu, pokud by to byla rodičovská dovolená třeba na delší období, na dva – tři roky, tak jak tam mají možnost výběru, tak bychom museli samozřejmě hledat náhradu a postupovali bychom obvyklým způsobem, tzn. udělat výběrové řízení. (...) Zjišťovali bychom u toho dotyčného, jakou má představu, pokud nebudou komplikace, tak jakou má představu, jak dlouhá by ta mateřská nebo rodičovská dovolená byla a podle toho by to bylo na dobu určitou do nástupu nebo návratu toho dotyčného nebo té dotyčné z té dovolené.“

Martin: „Řešili bychom to přijetím nového člověka (...) na dobu jeho mateřské (pozn. odcházejícího zaměstnance).“

Sociální pracovnice: „Přijmout člověka na dobu určitou za toho člověka. Záleží na tom, jak si ta dotyčná matka nastaví mateřskou nebo respektive rodičovskou.“

### **Přizpůsobení se náhlým zvrátům**

Ředitel organizace k případnému setrvání na rodičovské dovolené déle: „Tak pokud by skončila ta běžná (pozn. rodičovská dovolená), to co je předepsané nebo možné podle zákoníku práce, tak bychom pak asi ukončili pracovní poměr, pokud by nechtěl on pokračovat. (...) Projednávali bychom podle kvality toho uchazeče nebo uchazečky, jestli je dobré čekat a rezervovat to místo a řešit to prodloužením té pracovní smlouvy na dobu určitou nebo jestli už s ním nepočítat.“

Ředitel organizace k případnému zkrácení předpokládané rodičovské dovolené děle: „No, pokud by ta pracovní smlouva toho jeho zástupce byla formulována tak, a ta by tak měla být formulována, že tedy do návratu té dotyčné nebo toho dotyčného z mateřské nebo rodičovské dovolené, tak by to komplikace být neměla. Protože záleží, jak bude uzavřená pracovní smlouva s tím, kdo bude zastupovat toho dotyčného. Pokud by tam bylo období, které je třeba na rok, na dva, na tři nebo něco takového, a ty by neuplynuly, tak by se to muselo pak řešit. Já bych preferoval, pokud by o tohle šlo, tak aby v pracovní smlouvě toho zastupujícího vychovatele nebo zaměstnance bylo do návratu toho dotyčného z toho typu dovolené – mateřské nebo rodičovské. Pak by to bylo legální, a byť by to bylo třeba předčasné, tak by musel ten zastupující vychovatel odejít.“

Sociální pracovnice: „Asi by to byla komplikace, protože tam je doba určitá, respektive ředitel přijímá vždycky zaměstnance na dobu určitou a raději to prodlouží. (...) Ale vždycky se všechno dá řešit.“

#### **Kontakt při mateřské nebo rodičovské dovolené**

Sociální pracovnice: „Ti lidé vždycky zůstávají v kontaktu.“

Ředitel organizace: „Samozřejmě, pokud by byl předpoklad, že se vrátí nebo že se chce vrátit, tak ten kontakt by byl plodný a pro obě strany výhodný, takže určitě ano.“

Martin: „Určitě (pozn. je to přínosné), že neztrácíme kontakt, protože ve své podstatě víme, že ten zaměstnanec se chce vrátit.“

#### **Názory na zkrácený úvazek zaměstnance s malými dětmi**

Ředitel organizace: „Já si myslím, že ano, že by to bylo řešitelné, zvláště u žen, protože ty směny se tu dají různě upravovat. Jsou tu asistentky pedagoga, které by třeba část toho úvazku mohly pokrýt. Řešitelné by to určitě bylo.“

Martin: „Podle toho u koho a na jakou dobu, je to o dohodě zaměstnance a zaměstnavatele.“

### **Další možnosti sladění**

Sociální pracovnice: „Práce z domova u nás nelze, i když třeba když si zlomila Dana (pozn. ekonomka organizace) tehdy tu nohu, když byla po operaci, tak měla komp doma a dělala. Tam záleží, co by to bylo za práci, uklízečka nebo vychovatelé, to nejde, že jo. U ekonomky, hospodářky, tam si myslím, že by se to částečně nějak dalo. (...) (pozn. o sdílení pracovního místa) to dost těžce, protože jsem takový ten člověk „co je moje, to je moje“.“

Martin: „V tom moc prostoru nevidím, maximálně nějaké propojení aktivit rodinného charakteru plus aktivity dětského domova. Ale o to spíš ani nikdo nemá zájem.“

### **Sladování u současných zaměstnanců**

Vychovatel 2: „Dá se říct, že převážně ano.“ (pozn. že má dostatek volného času)

„Pracuji tu na směny, docela se to dá, volný čas mám, takže i pro kluka.“

Vychovatel 1: „Není to složité (pozn. sladit práci s rodinou), základem je rozdělit soukromý život od různorodých činností v pracovním procesu.“

Ředitel organizace: „Řešil bych to, ale musel bych znát, v čem to spočívá, jestli teda chce nějakou pravidelnou výjimku, že by některý den nechodil do práce nebo něco podobného, že by tam došlo k úpravě pracovní doby v tom smyslu, že by končil v určitou hodinu apod., tak by se to muselo podle situace, jaké by měl přání, řešit. To teď neumím striktně říct, co bych byl ochotný splnit a co bych odmítl splnit. Ale určitě s ním o tom jednal, a pokud by ty podmínky byly tady přijatelné, protože to je nepřetržitý provoz (...), ale pokud by to nebránilo nějak tomu zabezpečení provozu, tak by se jednalo. Pokud by to nešlo, tak by k úpravě nedošlo.“

Martin: „Já mám pocit, že tady nikdo přepracovaný není.“

Kuchařka/uklízečka: „Já jsem určitě nikdy problém v tomhle neměla. Když jsem potřebovala, tak se to tu dalo vyřešit.“

### **Postup při výběrových řízeních**

Ředitel organizace: „Pokud je potřeba obsadit volné pracovní místo, tak vyhlásíme výběrové řízení a informujeme o tom Úřad práce a veřejnost prostřednictvím sdělovacích prostředků. (...) Kromě přihlášených uchazečů máme k dispozici ještě zásobu zájemců o zaměstnání, kteří se nám hlásí i mimo období vyhlášených výběrových řízení, z nichž můžeme také vybírat. Pak na základě zaslaných životopisů vybíráme uchazeče, které pozveme na pohovor sem k nám. (...) U pohovorů jsem já a zpravidla vedoucí úseku dětského domova, do kterého se zaměstnanec hledá.“

Hospodářka: „Výběrová řízení většinou řeší pan ředitel. Vždycky se přitom radí s vedoucím pracovníkem daného úseku. Nejdřív se rozhoduje na základě přihlášek o tom, kdo se pozve na pohovor, a pak se dělají samotné pohovory.“

Sociální pracovnice: „Výběrová řízení má na starosti pan ředitel a on nebo já pak informujeme o záměru vyhlásit výběrové řízení kraj a Úřad práce. Životopisy nám dnes chodí elektronicky a samozřejmě se musí probrat, koho pozveme do druhého kola.“

Martin: „Když se vyhláší výběrové řízení, tak dětský domov nejdřív sbírá životopisy uchazečů. Dnes už se to většinou vše zasílá emailem. (...) Někdy se stává, že se tu lidé zajímají o práci, i když nikoho zrovna nehledáme. Když se pak nějaké výběrové řízení otevírá, tak pak máme k dispozici i kontakt na tyto zájemce. No, a pak se vyberou uchazeči, kteří se pozvou na pohovor. To dělá pan ředitel a konzultuje s námi svůj názor. Když třeba hledáme vychovatele, tak přijde za mnou, když hledáme někoho do kuchyně, pozve si vedoucí kuchyně apod. (...) U pohovorů je to pak podobně.“

### **Sledované aspekty při výběru zaměstnanců**

Hospodářka: „Zaměstnanci se vybírají podle kvalifikace a praxe, aby mohli plnit vybranou pozici.“

Ředitel organizace: „Při výběru uchazečů k pohovoru se rozhodujeme především podle dosaženého vzdělání, tedy tam, kde je vyžadována určitá kvalifikace, a dále podle zkušeností uchazeče. V současné době musí všichni vychovatelé splňovat kvalifikační požadavky, a proto je často mnoho uchazečů z výběrového řízení hned po prvním prostudování životopisu vyřazeno. (...) Při pohovorech se pak bavíme o dosavadní praxi uchazeče, o jeho a naší představě o pracovní době, o jeho představě o platu apod. Já se



také ptám, odkud k nám uchazeč přichází, tedy kde pracuje nyní, nebo co dělal nebo dělala doteď. Někdy tak třeba přijde na řadu i téma návratu do zaměstnání po rodičovské dovolené. (...) Někdy také přijde řeč na plány toho člověka do budoucna, např. kde se vidí za dva roky, za pět let (...).“

Martin: „U uchazečů se při pohovoru zaměřujeme na jeho přístup k věci. Pokud přijde někdo, kdo působí přátelsky a pohodově, tak je to určitě o něčem jiném, než když sem dorazí někdo, kdo je třeba úplně vystrašený. Anebo zase třeba moc velký suverén bez praxe. (...) Samozřejmě se to nejdřív nejdříve probírá podle praxe a vzdělání, které má uchazeč v životopise.“

### **Přijímací pohovory**

Martin: „Přijímací pohovory probíhají tady (pozn. v dětském domově) u pana ředitele v kanceláři. Když hledáme vychovatele, tak jsem u toho většinou já, když se hledá jiný zaměstnanec, tak u toho bývá buď hospodářka, nebo někdo přímo z toho úseku.“

Ředitel organizace: „Při pohovorech to bývá tak, že uchazeči jsou pozváni sem k nám do dětského domova. Samotný pohovor pak probíhá u mě v kanceláři. Většinou máme pozvaných více lidí a mezi nimi pak, společně s vedoucím pracovníkem z daného úseku, vybíráme. (...) Pohovory většinou trvají tak dvacet minut.“

Ředitel organizace: „Při pohovorech se pak bavíme o dosavadní praxi uchazeče, o jeho a naší představě o pracovní době, o jeho představě o platu apod. Já se také ptám, odkud k nám uchazeč přichází, tedy kde pracuje nyní, nebo co dělal nebo dělala doteď. Někdy tak třeba přijde na řadu i téma návratu do zaměstnání po rodičovské dovolené.“

### **Řešení problematických situací**

Sociální pracovnice: „Také už jsme samozřejmě museli řešit nějaké problémy, např. v případě porušení některých základních pravidel. Někdy stačila určitá forma napomenutí, ale už se stalo, že jsme se museli s takovým člověkem i rozloučit. Ale to pak bylo třeba i formou jeho žádosti o rozvázání pracovního poměru nebo neprodloužení jeho pracovní smlouvy.“

Ředitel organizace: „Tak samozřejmě už jsme také některá porušení pravidel řešit museli, šlo třeba o porušení vnitřního řádu dětského domova. V takových případech se

pak postupuje podle závažnosti toho pochybení, pokud jde o lehčí přestoupení pravidel, tak se situace se zaměstnancem dá ještě řešit, ale pokud šlo o zásadní problémy, tak byl dětský domov nucen použít přísnější řešení. Šlo tak např. o neprodloužení pracovní smlouvy zaměstnance na dobu určitou.“

„V případě přijetí nového zaměstnance máme samozřejmě ještě standardní tříměsíční zkušební dobu. Pokud tak dojde k nějakému pochybení nebo porušení pravidel v této lhůtě, tak se pak dětský domov s největší pravděpodobností s takovým zaměstnancem v této době rozloučí.“

### **Uspokojení ze zaměstnání**

Vychovatel 2: „Tahle práce mě baví. Samozřejmě se občas najdou situace, kdy člověk musí zatnout zuby a vydržet, ale jinak je to tu v pohodě. (...) Není tu problém jít za panem ředitelem přímo a věci řešit, zatím se tedy vždycky řešení problému našlo. (...) S kolegy máme přátelské vztahy, takže tam také není problém.“

Hospodářka: „Já jsem se svou prací spokojena. Bez toho se to asi ani dělat nedá. (...) Mám běžnou pracovní dobu, mám tu dobré kolegy, takže když je potřeba něco řešit, tak si nějak vyjdeme vstříc.“

Martin: „Zkrátka se dohodneme, když někdo potřebuje volno, tak se dohodneme. (...) Aby všichni v zásadě, pokud to jde, tak aby všichni byli spokojení.“

Kuchařka/uklízečka: „Já tady spokojená jsem, víc mě tedy baví asi práce v kuchyni (...).“

### **Stres v zaměstnání**

Hospodářka: „Snažíme se tu všichni, aby to tu tak nějak normálně fungovalo. Někdy se ale stane, že se něco nepovede a pak se musí situace řešit.“

Ředitel organizace: „Nemyslím si, že by některý zaměstnanců byl pod nějakým velkým stresem, tedy myslím v práci. (...) Každý vykonává svou práci tak, jak má, ale že by byl někdo přímo ve stresu, to asi ne.“

Sociální pracovnice: „ (...) Já jsem v tomhle trošku nervák. Bývám ve stresu třeba před kontrolami z kraje, i když vím, že bychom tu měli mít všechno v pořádku.“

„ (...) Za normálního provozu je to tu v pohodě. Prostě musí, takže jedem tak, aby to tu fungovalo.“

Martin: „Tak vzhledem k tomu, že vychovatelé mají přímou a nepřímou výchovnou činnost (pozn. specifická pracovní doba, jejíž část mohou vykonávat z domova), tak bych řekl, že mají dost svého volného času. (...) Stres v práci tam také moc nevidím. Samozřejmě péče o děti s sebou nese velkou zodpovědnost, ale nemyslím si, že by tu někdo zažíval nějaký stres.“