

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

Institut sociologických studií

Bc. Martina Svobodová

**Flexibilní formy práce na trhu práce v České republice.
Případová studie fungování nabídky a poptávky ve firmě.**

Diplomová práce

Praha 2014

Autorka práce: **Bc. Martina Svobodová**

Vedoucí práce: **doc. PhDr. Pavel Kuchař, CSc.**

Rok obhajoby: **2014**

Bibliografický záznam

SVOBODOVÁ, Martina. Flexibilní formy práce na trhu práce v České republice. Případová studie fungování nabídky a poptávky ve firmě. Praha, 2014. 90 s. Diplomová práce (Mgr.) Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut sociologických studií. Katedra sociologie. Vedoucí diplomové práce doc. PhDr. Pavel Kuchař, CSc.

Abstrakt

Diplomová práce pojednává o flexibilních formách práce v České republice. Po krátkém nastínění historie a teoretických rámců jsou představeny formy alternativních pracovních forem, se kterými se obecně na českém trhu práce setkáváme, dle jejich nejčastějšího využívání, kdy se jedná především o zkrácené pracovní úvazky, dále pružnou pracovní dobu, práci z domova a další. Důležitý důraz je kladen také na zaměstnávání brigádníků na dohody o provedení práce či dohody o pracovní činnosti, které taktéž zahrnují do alternativních forem práce. Součástí textu je dále případová studie, jež proběhla na půdě pražské centrály jedné české firmy a poskytuje pohled na fungování flexibilních forem práce jak na straně zaměstnavatele, tak zaměstnanců pracujících v alternativních režimech, se kterými byly pořízeny rozhovory. Analýza dat poskytuje především informace vycházející z percepce alternativních forem práce jejich uživateli, tedy zaměstnanci, ale také jejich poskytovatelem, konkrétní společností. Důraz je kladen primárně na zhodnocení motivů vedoucích k zavádění a poptávání flexibilních forem práce, jejich vnímané výhody, nevýhody. Součástí je také profilace skupin zaměstnanců pracujících v alternativních režimech jak z hlediska charakteru jejich pracovních pozic, tak jejich osobních charakteristik. Pro porovnání závěrů jsou v analytické části diplomové práce k dispozici i výsledky kvantitativního výzkumu „Flexibilní pracovní formy“ z roku 2012.

Klíčová slova

flexibilita práce, alternativní formy práce, trh práce, Česká republika, harmonizace pracovního a rodinného života, lidské zdroje

Rozsah práce: 171 562 znaků s mezerami

Abstract

The diploma thesis deals with flexible forms of work in the Czech Republic. After the short introduction of the history and theoretical frameworks, particular types of alternative work forms used in the Czech labour market are presented. Readers are faced with part-time jobs, flexible work hours, home office and other. Special part is dedicated to occupying of part-time workers who are employed in the mode of Contract of Services, which is specific for Czech labour market and is involved in flexible work forms in this text. The great part of this thesis occupies case study, which was held at headquarters of one Czech company and which provides view of function of flexible forms of work on the side of the employer and employees as well. Data analysis offers mainly information coming from perception of alternative working forms by their users, which means employees, but by provider as well. Emphasis is placed primarily on evaluation of motives which lead into implementing and demanding of flexible work forms and also their advantages and disadvantages. Readers can find in analytic part also profiling of group of employees working in alternative working modes. These profiles are built-up from the view of the character of employees positions and from their individual characteristics as well. It is also possible to compare findings of the case study with outcomes from quantitative research named „Flexible work forms“ from 2012 thanks to short summary at the beginning of analytical part.

Keywords

labour flexibility, alternative forms of work, labour market, Czech Republic, work-life balance, human resources

Prohlášení

1. Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracovala samostatně a použila jen uvedené prameny a literaturu.

2. Prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného titulu.

3. Souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna pro studijní a výzkumné účely

V Praze dne Bc. Martina Svobodová.....

Poděkování

Na tomto místě bych velmi ráda poděkovala vedoucímu mé diplomové práce, **panu docentovi Kuchařovi**, za velmi lidský a aktivní přístup, za jeho podnětné připomínky, ale také otevřenost k mým názorům a společné diskusi. Velký dík patří i **mé rodině**, která mě podporovala jak při psaní této diplomové práce, tak v průběhu celých, nejen vysokoškolských, studií, a zajistila mi tak vhodné podmínky pro absolvování cesty za úspěšným zakončením studia. Konečně bych ráda poděkovala společnosti, ve které mi bylo umožněno provést případovou studii, a respondentkám, jež mi ochotně poskytly rozhovory.

Institut sociologických studií

Projekt diplomové práce

PŘEDPOKLÁDANÝ NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE: Alternativní pracovní úvazky na trhu práce v České republice. Případová studie fungování nabídky a poptávky ve firmě.

VEDOUcí PRÁCE: DOC. PHDR. PAVEL KUCHAR, CSc.

AUTOR: Bc. SVOBODOVÁ MARTINA, Obor Sociologie

NÁZEV PRÁCE V ANGLICKÉM JAZYCE: Alternative forms of work in the labour market of the Czech Republic. The case study of the function of offer and demand in the company.

KLÍČOVÁ SLOVA: flexibilita práce, alternativní formy práce, trh práce, Česká republika, harmonizace pracovního a rodinného života

KEY WORDS: labour flexibility, alternative forms of work, labour market, Czech Republic, work-life balance

Téma práce

S nástupem moderní doby přibýlo do slovníků ve velkém množství oborů hodně nových termínů a teoretické rámce se začaly rozrůstat o nové koncepty. V oblasti trhu práce v současné době přibývá mnoho výraziva spojeného s flexibilitou, pružností a alternativními formami. Jedná se o koncepty, které odráží poptávku ekonomicky aktivních lidí po formách práce, které jsou lépe kombinovatelné s jejich osobními životy, rodinami, péčí o domácnost, časem pro sebe sama a pro své hobby.

Flexibilní formy práce jsou často zmiňovány ve spojitosti s harmonizací pracovního a rodinného života žen, ale také s pracovním uplatněním absolventů škol, případně studentů posledních ročníků. Pro ženy po mateřské, respektive rodičovské, dovolené jsou alternativní pracovní úvazky ideálním řešením pro skloubení rodinného života, péče o domácnost a zároveň možnosti výdělků, ale také sociálního kontaktu s okolím. Pro studenty posledních ročníků a absolventy škol představují flexibilní formy pracovní doby možnost získání praxe, přivýdělků a pozvolného vstupu na trh práce.

Mezi alternativní formy pracovní doby patří částečné úvazky, zkrácená pracovní doba, či jiné pružné formy pracovní doby, dále home office, kdy zaměstnanec například dostane služební notebook a telefon a může práci vykonávat z domova. Dále můžeme jmenovat také job sharing, při kterém jednu pracovní pozici pokrývají dva zaměstnanci, je možné setkat se s teleworkingem, což je práce po telefonu, nebo s výkonem práce vázícím se pouze na omezenou dobu trvání řešeného projektu. Nepřímo mezi pružné úpravy pracovní doby spadají také dny pracovního volna.

Přestože se Česká republika v oblasti nabídky a využívání alternativních úprav pracovních dob přibližuje k ostatním evropským zemím, stále se s nimi nemůže v plné míře srovnávat. Flexibilní pracovní úvazky postrádají ukotvení v zákoně a pro zaměstnavatele většinou nejsou výhodné z hlediska ekonomického a administrativního, a proto se hůře prosazují a implementují.

Dle mého názoru se flexibilita stává nadčasovým a nikoli pouze současným tématem nejen mezi odbornou, ale také laickou veřejností. Naopak lze předpokládat, že do budoucna bude ještě populárnějším a pokud se nezmění současné podmínky, zřejmě také palčivějším tématem. Jedním z důvodů je ten, že s každou generací si lidé začínají více usurpovat čas sami pro sebe a svoji rodinu, a aby toho mohli dosáhnout, musí na druhé straně vah ubrat. V tomto případě je protipólem osobního života ten pracovní, a tak mnozí vyhledávají flexibilnější možnosti práce. Dalším důvodem je emancipace žen, která je již od průmyslové revoluce v nepřetržitém procesu, a spolu s ní narůstající finanční výdaje spojené s péčí o domácnost, děti, ale také s volnočasovými aktivitami rodin vyžadující další příjem do rodinného rozpočtu. Ženy zůstávají kratší čas na mateřské, respektive rodičovské, dovolené a vstupují na trh práce čím dál, tím dříve po narození dítěte. V zájmu zachování alespoň částečné péče o rodinu a domácnost vyhledávají flexibilní formy práce, které by jim na rozdíl od klasických osmihodinových směn poskytly větší časový prostor. Další skupinou vyhledávající alternativní pracovní úvazky jsou studenti, případně čerství absolventi. Stále více zaměstnavatelů vyžaduje vedle kvalitního vzdělání a schopností uchazečů o práci také praxi v oboru, a proto se stále větší procento studentů stává ekonomicky aktivními již při studiu. V případě prezenčních forem studia však pro většinu z nich není možné současně studovat a pracovat na plný úvazek, a z toho důvodu hledají buď brigádnický poměr, či částečné a zkrácené pracovní úvazky.

Diplomová práce se bude zaměřovat především na analýzu nabídky a poptávky flexibilních pracovních forem v rámci konkrétní firmy a jejich vzájemnou komparaci.

Metody a zdroje

V rámci diplomové práce se budu věnovat rešerši dokumentů, kterými jsou jak odborné publikace, studie, výzkumy a texty, tak články v časopisech týkajících se Human Resources a personalistiky.

Především se však zaměřím na **vlastní kvalitativní výzkum**. Bude jím případová studie nabídky a poptávky po alternativních pracovních úvazcích v rámci konkrétní společnosti na trhu práce v České republice.

Jako metoda sběru dat budou použity kvalitativní rozhovory s respondenty, kteří jsou zaměstnání na flexibilní pracovní úvazky, ale také s personalistou, který disponuje informacemi o poskytování alternativních forem práce v dané společnosti. Konkrétně se bude jednat o strukturované rozhovory s otevřenými otázkami, které umožňují srovnávání odpovědí respondentů.

Pracovní otázky

Mým cílem bude zodpovědět následující otázky za pomoci kvalitativního výzkumu:

- Vyhledávali respondenti, kteří pracují za flexibilních pracovních podmínek, takové zaměstnání záměrně, nebo neměli jinou/lepší pracovní nabídku?
- Pracují respondenti za flexibilních pracovních podmínek z vlastního zájmu, nebo je k tomu vedou životní podmínky a situace?
- Nabízí společnost flexibilní formy práce v rozsahu, který pokrývá poptávku?
- Jaké jsou výhody a nevýhody flexibilních pracovních forem pro zaměstnance?
- Jaké jsou výhody a nevýhody flexibilních pracovních forem pro zaměstnavatele?

Předpokládaná struktura práce

- 1) Úvod
 - Uvedení do předmětu práce
 - Cíle práce a výzkumné otázky
- 2) Metodologie
- 3) Rešerše dosavadního poznání v oblasti alternativních pracovních úvazků
- 4) Výhody a nevýhody flexibilních forem práce
- 5) Podoba flexibilních pracovních forem na trhu práce v České republice
- 6) Výzkumná část
 - Případová studie nabídky a poptávky po flexibilních formách práce v konkrétní společnosti
 - Výsledky kvalitativního výzkumu
- 7) Závěry

Základní literatura

BARTÁKOVÁ TOMEŠOVÁ, H. 2009. *Cesta zpátky. Návrat žen po rodičovské dovolené na trh práce v České republice*. Brno: Muni Press. ISBN 978-80-210-5012-9

BENDYK, E. LISOWSKA, E. 2006. *The future of work*. Varšava: Fundacja Im. Heinricha Bölla. ISBN 978-83-923467-4-6

BROŽOVÁ, D. 2003. *Společenské souvislosti trhu práce*. Praha: SLON. ISBN 80-86429-6-4

COUNCIL OF EUROPE. 2005. *Reconciling labour flexibility with social cohesion: Facing the challenge*. Belgie: Council of Europe. [PDF]

FORMÁNKOVÁ, L. DUDOVÁ, R. VOHLÍDALOVÁ, M. 2011. *Bariéry a možnosti využití flexibilních forem práce v ČR z komparativní perspektivy*. Praha: Sociologický ústav AV ČR, v.v.i. [PDF]

HENDL, J. 2005. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál. ISBN 80-7367-040-2.

KOTÍKOVÁ, J. KOTRUSOVÁ, M. VYCHOVÁ, H. 2012. *Analýza flexibilních forem práce ve vybraných zemích EU*. Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, v. v. i. [PDF]

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2000. Praha: Management Press. ISBN 80-85943-51-4

KUCHAŘ, P. 2007. *Trh práce. Sociologická analýza*. Praha: Karolinum. ISBN 978-80-246-1383-3

VEČERNÍK, J. 2007. *The Czech Labour Market: Changing Structures and Work Orientations*. Praha: Sociologický ústav AV ČR, v.v.i. ISBN 978-80-7330-132-3

VIELLE, P. WALTHERY, P. 2003. *Flexibility and social protection*. Dublin: Office for Official Publications of the European Communities. ISBN 92-897-0240-0

VÚPSV PRAHA. 2004. *Podmínky práce v ČR. Flexibilní formy zaměstnání*. Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, v. v. i. [PDF]

Obsah

1	Úvod.....	3
2	Teoretická východiska.....	5
2.1	Historický vhled	5
2.2	Flexibilizace práce a ostatních oblastí života a její rysy	6
3	Koncepty a percepce flexibilních pracovních forem.....	10
3.1	Flexibilní formy práce	11
3.2	Zohlednění flexibility v zákoníku práce.....	12
3.3	Flexibilní formy práce využívané v praxi.....	13
3.3.1	Zkrácené úvazky.....	14
3.3.2	Pružná pracovní doba	14
3.3.3	Práce z domova.....	15
3.3.4	Jobsharing/ sdílené pracovní úvazky	15
3.3.5	DPP a DPČ	15
3.3.6	Další flexibilní formy práce.....	16
3.3.7	Agenturní zaměstnávání	18
3.4	Skupiny zaměstnanců a potencionálních zaměstnanců využívajících či poptávajících flexibilní pracovní úvazky	19
3.5	Výhody a nevýhody flexibilních pracovních forem.....	21
3.5.1	Výhody flexibilních pracovních forem pro zaměstnance	22
3.5.2	Výhody flexibilních pracovních forem pro zaměstnavatele	24
3.5.3	Nevýhody flexibilních pracovních forem pro zaměstnance	27
3.5.4	Nevýhody flexibilních pracovních forem pro zaměstnavatele	30
3.5.5	Prevence negativ flexibility na trhu práce	32
3.5.6	Doktrína flexicurity	33
4	Metodologie výzkumu realizovaného k diplomové práci	34
4.1	Hlavní cíl výzkumu	34
4.2	Další cíle výzkumu	35
4.3	Výzkumná strategie	35
4.4	Výzkumná technika	37
4.5	Výzkumný vzorek	38
4.5.1	Profily respondentů	39
4.5.2	Profil společnosti	42

4.6	Konceptualizace základních pojmů	42
4.7	Etické otázky výzkumu	42
4.8	Reflexe a diskuse použitých metod	43
5	Analytická část	46
5.1	Srovnávací výzkum	46
5.1.1	Sumarizace výsledků referenční studie	47
5.2	Vlastní případová studie	51
5.2.1	Flexibilní formy práce využívané ve společnosti v celorepublikovém rámci	51
5.2.2	Analýza fungování flexibilních forem práce na pražské centrále společnosti.....	53
5.2.3	Flexibilní formy práce využívané na pražské centrále firmy a jejich nastavení.....	54
5.2.4	Zaměstnanci pracující ve flexibilních pracovních režimech	57
5.2.5	Motivace stran nabídky a poptávky po flexibilních pracovních formách	58
5.2.6	Profilace skupin zaměstnanců pracujících ve flexibilních pracovních režimech a jejich budoucí plány	63
5.2.7	Flexibilita alternativních forem práce využívaných na pražské centrále společnosti....	65
5.2.8	Percepce výhod flexibilních pracovních forem	68
5.2.9	Percepce nevýhod flexibilních pracovních forem	72
5.2.10	Obecný postoj firmy k flexibilním pracovním formám.....	76
6	Závěry.....	78
7	Summary	81
8	Zdroje	82
9	Seznam příloh.....	85
10	Přílohy	86

1 Úvod

Díky neustálému vývoji a pokroku společnosti zaznamenáváme změny ve všech oblastech lidských životů. Životní tempo se zdá být stále uspěchanějším a dynamičtějším. Otevírají se nové obzory, lidé jsou konfrontováni se stále větším množstvím nabízených aktivit, výzev v osobním a pracovním životě, podnětů, informací a doba jim nedává příliš prostoru na zastavení se. Toto s sebou nevyhnutelně přináší také změny na trhu práce. Jednoduše řečeno je vize moderního trhu práce definovatelná rovnicí, ve které *zaměstnavatelé poptávají flexibilní pracovní síly a zaměstnanci hledají flexibilní pracovní místa*. Harmonizace těchto dvou složek však není vždy možná, a proto stejně tak, jako mohou být tyto dvě položky vzájemně komplementární, mohou se i vylučovat. Z tohoto i jiných důvodů může být flexibilizace obecně vnímána pozitivně i negativně.

Já se ve svém textu zabývám právě flexibilitou trhu práce a její zmíněnou pozitivní stránkou. Konkrétně jsou tématem flexibilní formy práce, o kterých pojednávám jak v obecné rovině jejich užívání v České republice, tak v rámci případové studie uskutečněné na půdě jedné české společnosti. Ony zmíněné flexibilní formy práce jsou především nástrojem, který lidem, již v minulosti měli ztížený přístup na trh práce, umožňuje být v současnosti jeho aktivní součástí. Onen ztížený vstup na trh práce spočíval v tom, že na něm fungovaly pouze rigidní formy zaměstnávání umožňující jen plné úvazky vyžadující výkon práce na pracovišti, osm hodin denně, pět dní v týdnu. V důsledku toho bylo ve většině případů znemožněno pracovat skupinám lidí, kteří si nemohou dovolit pracovat v těchto podmínkách. Mezi tyto skupiny se řadí především matky na mateřské, respektive rodičovské dovolené, případně ty, které chtějí ještě po rodičovské dovolené částečně zůstat doma s malými dětmi, dále hovoříme o studentech, pro které je důležité získání praxe a příjmu při studiu především vysoké školy, ale z časových důvodů si nemohou dovolit pracovat na plný úvazek. K takto limitovaným skupinám patří také lidé v důchodovém věku, kteří by si rádi přivydělávali a zlepšili tím tak svoji ekonomickou, ale mnohdy i sociální, situaci, ale již nemají zájem, či není v jejich silách pokračovat v tradiční práci na plný úvazek. Mohla bych pokračovat dalšími, jako jsou lidé, kteří o někoho musí pečovat, lidé s různými hendikepami a ti, kteří jsou v dalších výjimečných životních situacích.

Postupem času se z flexibilních pracovních forem stává také způsob pracovního uplatnění pro ty, kteří chtějí být méně vázáni na práci, jakožto hlavní imperativ života, chtějí být více pány svého času, zabývat se například větším množstvím projektů zároveň, či mít více času na své mimopracovní aktivity. Toto je však především otázkou budoucnosti. Přestože o takových lidech již pojednává, především zahraniční, literatura, v praxi v České republice tento trend zatím není příliš silný. Ostatně obecně v této oblasti přijímáme trendy v alternativních pracovních formách spíše s odstupem času oproti jiným západoevropským zemím a Americe. Tato práce tak pojednává hlavně o využívání flexibilních forem práce výše zmíněnými skupinami lidí.

Je nutné zmínit, že flexibilizace pracovního trhu je do jisté míry také výsledkem emancipace, ale i tlaku společnosti. Emancipace žen, která je patrná z jejich stále rychlejších návratů z rodičovské dovolené, poptávání paní na hlídání, rozmachu otcovských dovolených, odsouvání hranice pro narození prvního potomka, tlačí na vznik nových flexibilních forem práce, které by jim umožnily harmonizaci práce a rodiny. Zároveň jsou k tomuto směřovány tlakem společnosti, která vyžaduje zaměstnance s adekvátní praxí, flexibilitou, know-how a adaptabilitou na změny, které jsou čím dál tím rychlejší a pro ženy, jež odejdou na několik let z práce kvůli mateřství, je poté těžké se s nimi rychle seznámit. Stejně tak důraz na praxi při hledání zaměstnávání zaznamenávají studenti, a tak můžeme říci, že i oni jsou tlakem společnosti nuceni pracovat při studiích. Dalším důvodem jsou bezesporu finanční motivy, které objevujeme u všech skupin poptávajících práci ve flexibilním režimu.

Téma flexibilizace trhu práce již provází společnost několik desítek let, avšak je stále velmi aktuálním, a to především v České republice, kde v posledních letech teprve zažívá boom a je často komunikováno v médiích, ale stává se i tématem rozhovorů laické i vědecké veřejnosti. Cílem mé práce bylo uchopit jeden konkrétní příklad z České republiky a ilustrovat na něm možné fungování alternativních forem práce, jejich klady, zápory, limity a to, jak jsou vnímány zaměstnanci a zaměstnavatelem.

2 Teoretická východiska

V následující části se zabývám teoretickými východisky disponujícími informacemi a podklady k flexibilizaci a s ní spojenými modernizací a globalizací. Jako hlavní inspirátoři této části mi především slouží významní sociologové Ulrich Beck, Zygmunt Bauman a Jan Keller, kteří velkou část své práce zasvětili a zasvěcují teoriím vážícím se k moderní éře. Pravdou však je, že jejich pohledy na flexibilizaci jsou levicového ražení a odráží se v nich tak skepticismus vůči novým trendům. Mojí snahou ale je ukázat jak negativa, která s sebou může flexibilita pracovního trhu přinášet, tak hlavně pozitiva, jež vyplývají ze správného uchopení flexibility v praxi. Proto do teoretické části, i do zbytku diplomové práce, protkávám názory odborníků z praxe, získané především ze studia odborných časopisů.

2.1 Historický vhled

Jelikož je flexibilizace nejen trhu práce a pracovních forem, ale stejně tak ostatních sfér života jedinců, doménou především současnosti, vnímám jako potřebné poskytnout čtenáři na úvod krátký vhled do dob minulých.

Éra flexibilizace pracovního trhu je celosvětově otázkou až posledních třiceti až čtyřiceti let, v Čechách mluvíme zhruba o necelých dvou dekádách, což se zdá být logické, uvážíme-li jistou míru stagnace a neměnnosti trhu práce za dob komunismu. Zatímco tedy původní státy Evropské unie se začaly pomalu sžívat s novými formami a uspořádáními pracovní doby a pracovní právní vztahy omezené na určité časové období začaly mít své místo na trhu práce již v sedmdesátých letech dvacátého století, v Čechách ještě stále hovoříme o rozmachu flexibilních pracovních úvazků. Samozřejmě, že v oněch zmíněných sedmdesátých letech se nevyvinuly formy flexibilních pracovních úvazků tak, jak je známe nyní, ale můžeme zde již začít sledovat rysy flexibility. Od let devadesátých se začaly alternativní formy práce pomalu přibližovat těm, jak je známe nyní, objevovaly se nové přístupy, jako například rotace práce a sdílení pracovního místa [Randlová, 2009: 26].

Půjdeme-li více do minulosti, setkáme se s radikálně odlišným trhem práce, což je zapříčiněno nejen odlišnými společenskými podmínkami, ale také jinými žebříčky hodnot a priorit jedinců, ale také států. V dobách tzv. „pevné moderny“ či „ortodoxního kapitalismu“, o kterých pojednává Zygmunt Bauman, byla práce vnímána jako nejdůležitější životní aspekt a o flexibilních formách práce, které by braly ohled na osobní potřeby lidí, nebyla nikde ani zmínka. Práce a kapitál byli k sobě připoutáni nezlomným poutem. Tyto dvě složky na sobě byly naprosto závislé, což v praktickém životě představovalo závislost pracovníků na jejich

mzdě. Aby mohl kapitál vzkvétat, udržovat se a ještě se rozšiřovat, bylo nutné dělníkům platit, což vytvářelo pevnou reciproční vazbu vzájemné závislosti. Tento svazek byl však podmíněn naprostou neměnností místa a pracovních podmínek, což je stoprocentním protipólem dnešní flexibility [Bauman, 2004: 31].

V minulosti bylo pro společnost samozřejmostí pracovat dlouhodobě na jednom konkrétním místě, nejčastěji v nějakém větším podniku spolu s ostatními kolegy i nadřízenými na jednom pracovišti. Nezpochybňovaným pracovním rámcem se pro všechny stala *celoživotní celodenní práce*, se kterou počítali jak zaměstnavatelé jakožto ti, kdo plánovali investice pracovních sil v jednotlivých podnicích, tak zaměstnanci, kteří individuální plánování svého osobního života podřizovali pracovnímu uspořádání. Jak jsem nastínila již v začátku této podkapitoly, takovéto schéma představovalo základ systému zaměstnání až do sedmdesátých let minulého století [Beck, 2004: 226].

Považuji za nutné dodat, že flexibilita pracovního trhu nepůsobí jako homogenní jev, který se projevuje ve všech oborech a na všech pozicích totožně. Nejen každá země, ale také každý podnikatelský obor má v oblasti vývoje flexibility svá specifika. A ne každá povaha pracovní pozice dovoluje její flexibilizaci. Například nemůžeme očekávat stejné tempo flexibilizace výrobně orientovaných pozic, jako těch administrativních, ve kterých se nové trendy flexibility projevují zřejmě nejrychleji. Proto bych na čtenáře ráda apelovala, aby touto optikou vnímali celou moji diplomovou práci. Většinou se však snažím uzpůsobit text tak, aby odpovídal charakteru zkoumaného případu v mém výzkumu, kdy se jedná o oblast služeb a pracovníky zaměstnané na administrativních pozicích, které dovolují větší míru flexibility, než již zmíněné pozice ve výrobě zabývající se manuální prací.

2.2 Flexibilizace práce a ostatních oblastí života a její rysy

Flexibilizace je jedním z rysů současnosti. Je třeba ji vnímat komplexně, nikoli pouze jako jednu z podob stávajícího trhu práce, nýbrž jako dynamický jev ovlivňující veškeré oblasti života, které společnost objímá, a individua se v nich realizují. Flexibilitu nelze popsat jedním slovem, každý člověk, a zejména každý autor, ji pojímá a nazírá různě, a v každé sféře jsou s ní konfrontována jiná specifická témata.

Obecně je však flexibilita spojena s posunem časových horizontů z dlouhodobých, které jsme znali v době „pevné modernity“ [Bauman, 2004: 32], v plány řízené jakousi krátkodobou mentalitou [Bauman, 2004: 33]. Právě na poli trhu práce se tato časová redukce projevuje novými přístupy k zaměstnávání a provádění výkonu práce. Jsou implementovány flexibilní druhy práce, které bývají na částečné úvazky, nebo jsou čím dál tím častěji limitovány dobou

určitou, případně zaměstnanci ani nedisponují tradiční pracovní smlouvou se zaměstnavatelem [Bauman, 2004: 34]. Obecně životní situace ovlivňované flexibilitou Bauman shrnuje následovně: „V životě, jemuž vládne princip flexibility, nemohou být životní strategie a plány jiné než krátkodobé.“ (Bauman, 2002: 220)

Toto vnímání se u flexibility ve sféře trhu práce váže nejen k uchylování se k částečným pracovním úvazkům, nýbrž i k limitované délce platnosti pracovních smluv a ke zkracování doby průměrného pracovního poměru u jednoho zaměstnavatele. Jak uvádí Bauman, „žádný rozumný člověk již neočekává, že stráví celý svůj život nebo jeho podstatnou část v jedné firmě.“ (Bauman, 2004: 39) Onen jednotný systém nejen celodenní, ale také celoživotní práce, jenž byl znám a charakteristický pro industriální společnost, se důsledkem destandardizace pracovních forem překlápí dle Becka v „rizikový systém flexibilního, pluralizovaného, decentralizovaného neúplného zaměstnání, který už možná nebude znát problém nezaměstnanosti (ve smyslu nedostatku výdělečné práce).“ Právě v tomto obratu přístupu k zaměstnání Beck vidí redukci nezaměstnanosti, která je „v tomto systému takřikajíc v podobě neúplných forem zaměstnání ‘integrována’ do systému zaměstnání“, dodává však, že je to na úkor jistoty v zaměstnání, kterou starý systém plného zaměstnání fungující v industriální společnosti, oproti tomu soudobému, mohl nabídnout [Beck, 2004: 228]. Právě o rysu nejistoty se blíže rozepisují na následujících řádcích.

Vedle posunu percepce životních událostí a situací z dlouhodobého měřítka na krátkodobé, někteří autoři flexibilitu spojují s dalším rysem, kterým je stav nejistoty. Právě toto je ve vztahu flexibility k trhu práce vnímáno jako jedna ze zásadních nevýhod flexibilních pracovních úvazků, ale tomu se budu věnovat níže. Univerzální flexibilita současného života jednotlivců je prosycena nejistotou, kterou tato volnost přináší. Tato nejistota prostupuje veškeré aspekty života individuí, kterými jsou „zdroje našeho živobytí stejně jako partnerské vztahy, společné zájmy našich profesních parametrů jako naší kulturní identity, způsoby naší prezentace na veřejnosti jako modely naší normality a způsobilosti, tvorba hodnot jako naše způsoby, jak jich dosáhnout.“ (Bauman, 2002: 217)

Vztáhnou-li tento negativní doprovodný jev flexibility opět na pracovní život, který mne v kontextu mé diplomové práce zajímá nejvíce, i zde platí, že důsledkem hledání alternativ pracovních forem a vazeb je „pracovní život přesycen nejistotou.“ (Bauman, 2004: 34) Možná i z toho důvodu je v současnosti práce často na tzv. *vedlejší koleji* a již neplní zásadní roli v životě individua. V éře pevné modernosti, o které jsem pojednala výše, byly práci přisuzovány odlišné hodnoty, které ji stavěly na vyšší příčku v žebříčku hodnot. Dnes už podle některých lidí práce „nemůže nabídnout bezpečnou osu, kolem níž se lze otáčet a

odvozovat od ní definice sebe sama, svou identitu a svůj životní plán“ [Bauman, 2002: 223]. Toto však, dle mého názoru, nemusí být vždy vnímáno negativně. Lidé mohou mít jiné priority a není snad žádným neštěstím, že práce již není centrálním imperativem našich životů. Navíc s tímto Baumanovým tvrzením nemohu souhlasit také z toho důvodu, že se setkáváme se stále se rozšiřující populací *singles*, kteří se nezdálo by vyznačují upřednostňováním budování kariéry nad jiné životní hodnoty, stejně tak jako lidé na manažerských pozicích. U nich pak snad práci můžeme vnímat jako onu osu, o níž hovoří Bauman, i v současnosti.

Také Beck se o flexibilizaci zaměstnání vyjadřuje převážně negativně, když říká, že v oblasti zaměstnání flexibilizace ovlivňuje, a de facto tím destabilizuje, především tři pilíře podírající původní systém onoho plného zaměstnání. Jsou jimi „pracovní právo, pracoviště a pracovní doba.“ Tato destabilizace podporuje rozmach „flexibilních, pluralizovaných forem neúplného zaměstnání“ a připravuje jim existenční podmínky [Beck, 2004: 226]. Je už na každém, aby sám zhodnotil, zda jsou tyto flexibilní, pluralizované formy zaměstnání kladným či negativním nástrojem soudobého trhu práce.

Dalším doprovodným, či lépe řečeno simultánním jevem flexibilizace je zvýšená mobilita. Opět není patrná pouze na trhu práce, ale obecně. Pro mě je však stěžejní právě tato forma. Na trhu práce dochází k rozvolňování koncentrace v daném prostoru a vazby na něj a pomalu se tak opouští od „podnikové formy výdělečné práce“, o níž pojednává Ulrich Beck. Převážně díky možnostem, které nabízí moderní technologie, je možné organizovat práci „difúzně a nezávisle na místě“ [Beck, 2004: 226]. Jak později ukážu, tento prvek se projevuje především v nastaveních home office a podnikání a opět najdeme jak jeho zastánce, tak odpůrce.

S flexibilitou je neodmyslitelně spjata také individualizace člověka. Dle mého názoru se nejedná o důsledek flexibilizace, ani o souběžný jev, nýbrž o jednu z jejích podmínek a příčin. Jedná se o „výrazný nárůst významu jednotlivce, jenž se vymaňuje z omezujících pout tradičních sociálních útvarů.“ (Keller, 2007: 60) Právě tento proces činí jednotlivce emancipovanějším, rozhodnějším a sebevědomějším. V důsledku toho si lidé kladou větší nároky na kvalitu svých životů a jsou hnacím motorem změn, mezi něž flexibilizace pracovních podmínek bezesporu spadá.

Zatímco široká veřejnost, personalisté, zaměstnavatelé a uchazeči o zaměstnání se snaží pohlížet na flexibilitu pracovního trhu jakožto na pozitivní novum modernity otevírající brány nových možností ulehčení života, někteří, především konzervativně zaměřeni, sociologové na flexibilizaci nahlížejí poměrně skepticky a odhalují její nedostatky. Pro

ilustraci cituji Beckova slova ze stěžejního díla *Riziková společnost*, v němž právě flexibilitu spojuje s onou rizikovostí současnosti, v tomto případě se věnuje tématu proměny trhu práce a negativům, která přináší jak straně zaměstnance, tak zaměstnavatele: „pokrok se tu novým způsobem propojuje s pauperizací. Zisky podniků založené na produktivitě jsou doprovázeny problémy v oblasti kontroly. Pracovníci vyměňují trochu svobody získané ve vztahu k práci za nové tlaky a materiální nejistoty. Nezaměstnanost mizí, ale zároveň se znovu objevuje v nových rizikových formách neúplného zaměstnání. To vše znamená, že dochází k dvojznačnému, rozpornému vývoji, kdy výhody a nevýhody jsou navzájem neoddělitelně propojeny k vývoji, jehož dalekosáhlé důsledky a rizika jsou předvídatelné i pro politické vědomí a jednání.“ (Beck, 2004: 228) Jistě je potřeba nahlížet na veškeré novinky a módní trendy s jistým nadhledem, avšak věřím, že dobré praxi na trhu práce se daří vyvracet tyto hrozby, které byly flexibilitě v jejích začátcích vyvěštěny.

Lidmi z praxe, tedy především personalisty, je flexibilita na současném trhu práce vnímána jako základní podmínka pro další existenci subjektů na něm působících. Využívá se tak již například i pojmu *flexibilní firma*, což je „organizace schopná se průběžně a všestranně přizpůsobovat podmínkám okolí (svými cíly, způsobem organizace a řízení, výrobní strukturou, technologií, výrobovou a ekonomickou strategií, personálními činnostmi).“ (Palán, 2002: 64) Flexibilita je vnímána na trhu práce pozitivně především proto, že je schopna vyrovnávat se s *globalizací* a tím, co s sebou přináší. Globalizace totiž utváří „nový trojdimenzionální svět práce“, který musí „překlenout dosud nebývalé vzdálenosti, vyžaduje rychlé jednání a diktuje všestrannou kvalitu. Očekává se rychlé tempo pokroku, zaučeného vyspělosti“ (Stýblo, 2008: 39) a s tím se mohou jedinci i větší subjekty lépe vyrovnávat právě tehdy, jsou-li flexibilní.

3 Koncepty a percepce flexibilních pracovních forem

Tato část diplomové práce mi slouží především jako rozsáhlý zdroj konceptualizace pojmů, se kterými hojně operuji při realizaci případové studie, ale také jako uvedení čtenářů do celé problematiky. Pole flexibilních pracovních úvazků je velmi široké a pestré, a proto nabízí mnoho rozličných úhlů pohledů a názorů na alternativní formy práce.

Flexibilní úvazky jsou často pojímány diametrálně odlišně, což zapříčiňuje ihned několik faktorů. Jedním z nich je zajisté vliv lokality, ať už konkrétní země, či většího územního celku, jako je například východní versus západní Evropa, Amerika versus Evropa apod. Tyto geografické rozdíly vnímání flexibility vychází jednak z odlišných ustanovení v zákonech jednotlivých zemí, a jednak z různorodých praxí, ale také kulturních zvyklostí napříč celým světem. Dalším faktorem je jakési profesní pozadí autorů a lidí, kteří o alternativních formách pojednávají, či s nimi jinak operují. Značné rozdíly proto nalézáme, když porovnáváme názory na tuto tematiku u různých profesních skupin, kterými mohou být personalisté z firem, sociální vědci, legislativní odborníci na danou problematiku, zaměstnavatelé, právníci zabývající se pracovním právem a další. Například ti, kteří alternativní formy vnímají optikou zákoníku práce, budou definovat jednotlivé pracovní formy, které do této sorty spadají, odlišně než personalisté a zaměstnavatelé, jež obvykle rozlišují větší množství alternativních forem práce, o čemž jsem se přesvědčila například studiem článků v odborných časopisech zaměřených na oblast *Human Resources* (pozn. lidské zdroje), do kterých tito odborníci z praxe hojně přispívají.

Z toho důvodu se v konceptuální části podrobněji věnuji jednotlivým alternativám flexibilních pracovních forem, ať již jsou právně ošetřeny a zmíněny v zákoníku práce, či jsou jen nástroji flexibility pocházejícími z praxe, s nimiž se však již běžně setkáváme v literatuře a v různých metodických příručkách o flexibilitě.

Vzhledem k tomu, že jedním z cílů případové studie, která je součástí této diplomové práce, je analýza výhod a nevýhod flexibilních pracovních forem, jak pro stranu zaměstnavatele, tak pro zaměstnance, rozvádím v této části i tuto stránku alternativních forem práce, která je v literatuře hodnocena. Tento úsek pak tedy nabízí platformu pro porovnání s výsledky mého výzkumu.

3.1 Flexibilní formy práce

Flexibilní formy práce, jindy nazývané také jako *alternativní*, jsou specifickými alternativami klasických pracovních forem. Tyto formy práce nabízí nové možnosti výkonu práce prostřednictvím netradiční pracovní doby, místní lokace a pracovního uspořádání. Tímto pracovníkům umožňují provádět práci například tak, aby ji mohli skloubit s osobním životem a zajišťováním povinností, které s sebou přináší [The University of Chicago].

Flexibilní, tedy pružné formy pracovní doby, jsou základně rozlišitelné na dva proudy, dle povahy flexibility pracovního režimu. Flexibilní může být pracovní doba jednak z hlediska své délky, v tomto případě je v literatuře nazývána jako *flexibilita chronometrická*, a jednak ve smyslu umístění, v tomto případě se jedná o oblast *flexibility chronologické* [Koubek, 2000: 305]. Další časté rozdělení, a pro moji práci zřejmě zásadnější, je na *flexibilitu časovou* a *flexibilitu pracovní* [Council of Europe Publishing, 2005: 137-141]. Ale pravděpodobně nejvýstižnějším rozdělením, které de facto sjednocuje dvě dříve zmíněná, je diverzifikace na *flexibilitu časovou*, *flexibilitu prostorovou* a *flexibilitu pracovních podmínek*, což lze aplikovat na veškeré níže uvedené alternativní pracovní formy [Křížková, 2009: 34].

Flexibilní formy práce jsou v různých oblastech pojímány jinak. Příkladem mohou být Spojené státy americké, kde jsou alternativní pracovní úvazky znatelně rozšířenější oproti České republice. V USA flexibilní formy práce ve velké míře představují projektové a smluvní zaměstnávání, kdy lidé nepracují pro jednotlivé společnosti dlouhodobě, ale participují například jen na určitých časově, či obsahově, předem vymezených projektech, a nejsou tak zaměstnanci firem na tradiční plné úvazky [Bendyk, 2006: 52]. V prostředí České republiky jsou flexibilní pracovní úvazky stále vnímány spíše v rovině nástrojů řešících omezené možnosti pracovníků, především tedy studentů, lidí v důchodovém věku a rodičů na či po mateřské nebo rodičovské dovolené. Z toho důvodu bych ráda upozornila na to, že vzhledem k povaze mého výzkumu budu vnímat flexibilní pracovní úvazky spíše z té perspektivy, kterou jsem zmínila v souvislosti s Českou republikou.

Obecně je pracovní flexibilita takřka synonymem moderních trendů na trhu práce nejen v Čechách, ale v celém světě. Spolu s emancipací a narůstajícím sebevědomím zaměstnanců vzrůstá také jejich tlak na pracovní podmínky. Stále více firem na flexibilní režimy přistupuje a nabízí je ve svých portfoliích pracovních pozic. Tímto, a zároveň tlakem zaměstnanců, jsou i ostatní zaměstnavatelé nuceni hledat prostor pro alternativní zaměstnávání i ve svých společnostech a učinit tak časovou i prostorovou flexibilitu součástí své firemní kultury [Červenková, 2012: 9]. Z uvedeného tedy vyplývá, že alternativní formy

zaměstnávání již nejsou pouze nástrojem pro sladování života a práce matek, studia a práce studentů a přivýdělků lidí v postproduktivním věku, ale že lákají i zaměstnance působící na manažerských a jiných pozicích, v jejichž životech již nefiguruje studium, mateřství/rodičovství a jsou v produktivním věku [Gojišová, 2011: 14].

3.2 Zohlednění flexibility v zákoníku práce

Jak jsem již zmiňovala, některé flexibilní formy práce jsou zahrnuty také v zákoníku práce (*Zákon č. 262/2006 Sb.*). Jedná se o *kratší pracovní dobu* (§ 80), *pružné rozvržení pracovní doby* (§ 85), *konto pracovní doby* (§ 86). Jistým způsobem můžeme jako flexibilní formy práce vnímat také *dohodu o provedení práce*, tedy DPP (§ 75) a *dohodu o pracovní činnosti* (§ 76), zkráceně DPČ, které často využívají jak studenti, tak zaměstnanci na MD/RD (případně po nástupu z MD/RD zpět do práce) a lidé v ekonomicky neaktivním věku [Zákoník práce, Zákon č. 262/2006 Sb.]. V některých pramenech (např. Kotíková, Kotrusová, Vychová a kol., 2012: 35) nalezneme také zmínku o tom, že zákoník práce upravuje také práci z domova. Toto však nenalezneme v zákoníku práce a priori, můžeme to pouze odvodit z formulace hovořící o tom, že pracovní smlouva by měla definovat místo výkonu práce.

Obecně však nejsou flexibilní formy práce v zákoníku práce nijak konkrétně představeny a vymezeny, jak ilustruji níže na citacích přímo ze zákoníku práce.

„§ 80 Kratší pracovní doba. Kratší pracovní doba pod rozsah stanovený v § 79 může být sjednána pouze mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Zaměstnanci přísluší mzda nebo plat, které odpovídají sjednané kratší pracovní době.

§ 85 Pružná pracovní doba. Pružné rozvržení pracovní doby zahrnuje časové úseky základní a volitelné pracovní doby, jejichž začátek a konec určuje zaměstnavatel. (2) V základní pracovní době je zaměstnanec povinen být na pracovišti. (3) V rámci volitelné pracovní doby si zaměstnanec sám volí začátek a konec pracovní doby. Celková délka směny nesmí přesáhnout 12 hodin.

§ 86 Konto pracovní doby. (1) Konto pracovní doby je způsob rozvržení pracovní doby, který smí zavést jen kolektivní smlouva nebo vnitřní předpis u zaměstnavatele, u kterého nepůsobí odborová organizace. (...) (3) Jestliže je uplatněno konto pracovní doby, nemůže vyrovnávací období přesáhnout 26 týdnů po sobě jdoucích. Jen kolektivní smlouva však může vymežit toto období nejvýše na 52 týdnů po sobě jdoucích.

§ 75 Dohoda o provedení práce. Rozsah práce, na který se dohoda o provedení práce uzavírá, nesmí být větší než 300 hodin v kalendářním roce. Do rozsahu práce se započítává také doba práce konaná zaměstnancem pro zaměstnavatele v témže kalendářním roce na

základě jiné dohody o provedení práce. V dohodě o provedení práce musí být uvedena doba, na kterou se tato dohoda uzavírá.

§ 76 Dohoda o pracovní činnosti. (1) Dohodu o pracovní činnosti může zaměstnavatel s fyzickou osobou uzavřít, i když rozsah práce nebude přesahovat v témže kalendářním roce 300 hodin. (2) Na základě dohody o pracovní činnosti není možné vykonávat práci v rozsahu překračujícím v průměru polovinu stanovené týdenní pracovní doby. (3) Dodržování sjednaného a nejvýše přípustného rozsahu poloviny stanovené týdenní pracovní doby se posuzuje za celou dobu, na kterou byla dohoda o pracovní činnosti uzavřena, nejdéle však za období 52 týdnů“ (Zákoník práce, Zákon č. 262/2006 Sb.).

Z uvedeného vyplývá, že zákoník práce se sice k určitým formám flexibilní pracovní doby vyjadřuje, ale stanovuje pouze určité mantinely a již příliš neposkytuje platformu pro pochopení alternativních forem práce. Z toho důvodu čerpám veškeré pojmosloví, teoretické i praktické rámce flexibilních forem převážně z odborné literatury, která o tomto tématu pojednává a čerpá především z praxe.

3.3 Flexibilní formy práce využívané v praxi

V následující části se zabývám typy flexibilních forem práce využívaných v praxi. Jejich hierarchizace v rámci textu vychází z četnosti jejich využívání v praxi.¹ Z výzkumu vyplynulo, že nejrozšířenější alternativní formou práce využívanou mezi českými zaměstnavateli (na otázku odpovídalo 640 firem) jsou zkrácené úvazky (61% společností), na druhém místě se jedná o pružnou pracovní dobu (56% společností) následovanou kombinovanou prací z domova a ze zaměstnání (22% společností), dále firmy využívají sdílení pracovního místa (13 % společností) a někteří zaměstnavatelé umožňují svým zaměstnancům také pracovat pouze z domova (6 % společností). Ostatní flexibilní formy práce jsou využívány menším zastoupením firem, a tak se jim níže věnuji alespoň okrajově, abych čtenářům poskytla ucelený obraz. O využívání těchto minoritně zastoupených alternativních forem práce v českém prostředí jsem se dozvěděla především n-a základě studia odborných periodik z oblasti lidských zdrojů.

¹ Vycházela jsem z dat z výzkumu *Flexibilní pracovní úvazky* zpracovaného společností Factum Invenio, s.r.o. roku 2012

3.3.1 Zkrácené úvazky

Zkrácené pracovní úvazky představují flexibilní formu práce, kdy zaměstnanci nedochází do zaměstnání na klasických 40 hodin týdně, ale jen na určitou část tohoto rozhraní. Toto nastavení tedy spadá do časové flexibility. Jsou vhodné pro matky na či po mateřské a rodičovské dovolené, studenty, důchodce a často také pro osoby se změněnou pracovní schopností. Jak literatura, tak výzkumy ukazují, že se jedná o nejčastější formu flexibilního pracovního úvazku. Je tomu tak zřejmě i proto, že je částečný úvazek velmi variabilní a kombinovatelný s ostatními formami alternativních forem práce, z určitého úhlu pohledu jej proto lze vnímat jako jakýsi zastřešující pojem pro několik dalších alternativních pracovních forem.

Jeho variabilita vyplývá minimálně již z toho, že není nijak časově vymezen, a tak sem spadá čtvrtinový, poloviční, tříčtvrtinový úvazek a vše mezi tím. Zároveň je částečný úvazek kombinovatelný s home office pracovním nastavením, sdílením pracovního místa, často je vykonáván na dohodu o provedení práce či dohodu o pracovní činnosti atp.

Dále zkrácená pracovní doba může být jak pravidelná, tedy vychází z dohody zaměstnance a zaměstnavatele na daném počtu hodin, který musí být v daných dnech odpracován, tak nepravidelná, kdy je počet hodin, které mají být zaměstnancem odpracovány, stanoven pouze na termínově vymezené časové období, ve kterém musí být hodiny rozloženy a odpracovány. Do druhého modelu spadají i takové situace, kdy zaměstnanci pracují takřkajíc *na zavolanou* a nabízí tak zaměstnavateli svoji časovou flexibilitu, kdy jsou ochotni do jisté míry kdykoli dorazit na pracoviště a zhostit se daného úkolu [Koubek, 2000: 305].

3.3.2 Pružná pracovní doba

Pružná, někdy nazývaná klouzavá, pracovní doba umožňuje zaměstnancům, aby si stanovili začátek a konec pracovní doby, tedy de facto směnu. To vše probíhá v úseku, který je vymezen zaměstnavatelem [Formánková a kol., 2011:50].

Někdy se s tímto nástrojem v literatuře setkáváme také jako s posunem pracovní doby. Tu si zaměstnanec posouvá dle svých potřeb a využívají ji především ti, kdo jsou vázání na dopravní spoje, nebo musí odvézet a vyzvedávat děti ve školských institucích. V tomto případě se nejedná o úpravu pracovního úvazku, ale pouze o stanovení jiné než původně zaměstnavatelem definované hodiny začátku a konce pracovní doby [Gojišová, 2011: 14]. Tento projev flexibility využívá velké množství firem, které stanovují svým zaměstnancům například dvouhodinové rozmezí, ve kterém se musí dostavit na pracoviště, fixní dobu

hlavního pracovního úseku, kdy zde musí nutně být a na konci pracovního dne opět určité rozmezí pro odchod, který se logicky odvíjí od toho, v kolik hodin do práce přišli.

3.3.3 Práce z domova

Práce z domova může být vykonávána buď kontinuálně jen s občasným docházením do práce, pak mluvíme většinou o homeworkingu. Existuje také forma home office, kdy většinou zaměstnanci tráví většinu času v práci, avšak je jim umožněno vykonávat část práce i z domova, což využívají zaměstnanci bydlící ve větší vzdálenosti od práce, starající se o děti, či jiné členy rodiny a další.

Pokud bychom měli zkomparovat práci z domova s prací na pracovišti zaměstnavatele, spočívá hlavní rozdíl v tom, že rozdělení pracovní doby je v rukou zaměstnanců, kteří si sami stanovují, kdy a jak dlouho budou pracovat, aby daný objem práce odvedli [Čechová, 2012: 14].

Práce z domova je některými společnostmi využívána také jako alternativa v případě pandemie, kdy by nebylo možné pracovat fyzicky ve firmě [Riebová, 2010: 9].

3.3.4 Jobsharing/ sdílené pracovní úvazky

Jedná se o sdílení jednoho pracovního místa. Minimálně dvě osoby vykrývají jednu pozici, na které se střídají v rámci pracovní doby [Sochorová a kol., 2013: 8]. Ve výše zmíněném přehledu flexibilních forem práce upravovaných zákoníkem práce tato forma absentuje, jelikož se v zákoníku její vymezení nenachází. Z toho vyplývá, že se jedná o formu práce postavenou na dohodě obou zainteresovaných stran - zaměstnance a zaměstnavatele [Fialová a kol., 2010: 36].

Právně je jobsharing obsažen de facto ve vymezení práce na částečný úvazek. Co se týče mzdy či platu a nároku na dovolenou, náleží zaměstnancům poměrně dle toho, na jakou formu úvazku ($\frac{1}{4}$, $\frac{1}{2}$, $\frac{3}{4}$ apod.) zaměstnanci pracují [Fialová a kol., 2010: 36].

3.3.5 DPP a DPČ

Dohodu o provedení práce (DPP) a dohodu o pracovní činnosti (DPČ), někdy nazývané jako dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr, lze také vnímat jako alternativní formy práce. To z toho důvodu, že DPP je omezena na maximální limit 300 hodin ročně, a tak bývá využívána pouze na občasně pracující zaměstnance, či na ty, kteří pracují jen na nějakém časově omezeném projektu. DPČ je zase omezena maximálním úvazkem $\frac{1}{2}$, a

tak už ze své podstaty znamená pro zaměstnance částečný úvazek. V literatuře bývají často zahrnovány mezi flexibilní formy práce, a také já s nimi budu tak pracovat.

Vzhledem k tomu, že DPP a DPČ jsou označení pro smluvní úpravy pracovních vztahů, jsou úvazky, na které pracovníci mající podepsanou DPP/DPČ velmi různorodé. Nejčastěji se však jedná právě o charakter zkrácených úvazků a jakousi obdobu kont pracovní doby, o nichž jsem pojednávala výše.

DPP a DPČ využívají tři čtvrtiny českých společností [zdroj: výzkum *Flexibilní pracovní úvazky*].

3.3.6 Další flexibilní formy práce

Dalším využívaným a výše nezmíněným typem práce je *distanční práce*. Tato alternativní forma práce je flexibilní v ohledu prostoru, kdy zaměstnanci mohou práci vykonávat distančně mimo sídlo/pracoviště zaměstnavatele. Se společností, v níž pracuje, je zaměstnanec ve styku především prostřednictvím telefonické a emailové komunikace, případně prostřednictvím jiných komunikátorů a messengerů, které firma využívá pro komunikaci přes počítač, ať už je online či offline [Koubek, 2000: 307]. Je důležité zmínit, že distanční práce se nerovná tradiční domácí práci (homeworking, home office viz. výše). Oproti home office zde totiž jsou stanoveny podmínky, především co se týče dodržování docházky, a zaměstnanec nemůže tak, jako u home office, pracovat například jen ve volných chvílích, či po večerech [Koubek, 2000: 307]. Specifickým typem distanční práce je *teleworking*. Jedná se o práci, která není podmíněna fyzickou přítomností na pracovišti. Probíhá online a přes telekomunikační technologie. Teleworking je využíván především tam, kde je nutné za prací dlouho cestovat. Jedná-li se o online práci, jsou již vyvinuty nejrůznější softwary a hardwary, které technicky výkon práce umožňují [Sochorová a kol., 2013: 12].

Někteří zaměstnavatelé využívají *stlačených pracovních týdnů*. V rámci tohoto formátu práce zaměstnanci odpracují stanovený počet hodin v kratším intervalu dní, a tak jsou v některé dny vytíženi více, ale ostatní dny mají naopak úplně volné. Je důležité zmínit, že stlačené pracovní týdny mohou být využívány jak u zaměstnanců pracujících na plný, tak na částečný úvazek [Formánková a kol., 2011:50].

V některých společnostech je implementován též fond, či *konto pracovní doby*. Spočívá v tom, že zaměstnavatel přiděluje pružně práci zaměstnanci. Tohoto využívá jen v obdobích, kdy disponuje prací, na jejíž výkon potřebuje volnou pracovní sílu, zaměstnanec tedy pracuje jen tehdy, když mu zaměstnavatel naplánuje směnu [Sochorová, Minářová, Riebová, 2013: 8]. Vzhledem k tomu, že tato úprava pracovní doby ale umožňuje

zaměstnavateli, aby rozkládal pracovní dobu zaměstnanci dle toho, jak v rámci společnosti zrovna potřebuje, a zvyšoval či snižoval počet hodin v rámci pracovní směny s tím, že zaměstnanec nemusí dát svůj souhlas, je tato forma pracovní doby sice v pozitivním slova smyslu flexibilní, ale spíše z perspektivy zaměstnavatele, nikoli zaměstnance [Formánková a kol., 2011:49]. Tato forma flexibilního úvazku je využívána hlavně ve firmách, jejichž náplň práce má spíše sezónní charakter, nebo u takových podniků, které zpracovávají zakázky přicházející v různých vlnách a nelze tak předem predikovat vytiženost [Koubek, 2000: 305].

Již z názvu flexibilita vyplývá jistá volnost, možnost variability a naopak absence direktivních a striktně definovaných pracovních režimů. Proto se nemůžeme divit, že některé společnosti, které s flexibilitou pracují, si samy vytváří různé obdoby flexibilních pracovních úvazků a alternativních pracovních možností. Příkladem jsou tzv. *personální zálohy*, o kterých hovoří Jana Riebová, ředitelka úseku Lidských zdrojů ve společnosti UniCredit Bank Czech Republic, a.s. Zde vytvořili alternativu personálních záloh, v rámci nichž vykazují úvazek zaměstnanců, kterým jejich životní situace nedovoluje pravidelně pracovat, ani predikovat, kdy budou práce schopni, či ne. Manažeři těchto lidí tak vytváří speciální popisy prací obsahující aktivity, jež nejsou vázány na časové termíny odevzdání, a zaměstnanci je tak mohou vykonávat právě tehdy, když se cítí schopni práci udělat [Riebová, 2010: 9].

Další možností, kterou sice nezahrnujeme přímo do flexibilních pracovních úvazků, ale je též alternativním řešením například pro demotivované a přepracované zaměstnance, je *neplacené volno*. Jedná se o uvolnění zaměstnance ze zaměstnání na delší dobu s tím, že je mu však i po návratu garantováno jeho pracovní místo. Z angličtiny známe tento pojem jako *sabbatical leave*, tedy dovolená, kterou využívají zaměstnanci například kvůli studijním pobytům, dlouhodobým onemocněním, ale je také nástrojem pro udržení lidí na klíčových manažerských pozicích, kteří se mohou po náročnějších projektech cítit vyhořelí, firma si je chce do budoucna udržet a oni mají zájem se po pauze vrátit [Riebová, 2010: 9]. Taková uvolnění z práce jsou však samozřejmě spíše výjimečná, řešená individuálně a zdaleka jim nejsou nakloněni všichni zaměstnavatelé.

V některých publikacích se lze setkat také s nahlížením na podnikání, a tedy na držitele *živnostenských listů*, jakožto na pracovníky využívající alternativních forem práce. Toto je skloňováno v souvislosti se ženami, které nemohou například kvůli mateřství pracovat na plný úvazek, ale je pro ně obtížné najít nějakou jeho alternativu. Míra nezaměstnanosti mezi ženami tak může být snižována právě rozvojem a podporou jejich podnikatelských schopností [Bendyk, 2006: 47]. S podnikáním bývá často spojována myšlenka samostatnosti a volnosti a z nich vyplývající flexibility. Podnikatelé jsou pány svého času a plánují si tak sami

jak pracovní dobu, tak dny, ve kterých se práci budou věnovat, i kdy budou mít dovolenou. Takovýto systém zaměstnání s sebou však samozřejmě nese i velké množství rizik a nevýhod. Je jimi například to, že lidé pracující v tomto režimu nemají garantován stálý výdělek. Další finanční nevýhodou je nutnost placení si důchodového i zdravotního pojištění, které za zaměstnance běžně platí zaměstnavatelé. Nemocenské pojištění je nepovinné, ale podnikatelé, kteří si jej nezaplatí, riskují, že ve chvíli, kdy nebudou moci vykonávat práci, ať už kvůli nemoci, či mateřství, zůstanou bez prostředků. S podnikáním bývá spojován *švarcsystém*, ve kterém sice lidé pracují pro nějakého zaměstnavatele prakticky, ale nejsou u něj zaměstnání pod záštitou smlouvy, nýbrž mu fakturují své služby. Ani v tomto systému neplatí za zaměstnance pojištění zaměstnavatel, navíc podnikatel nedisponuje žádnou ochranou před zrušením smlouvy podnikatelem druhým, respektive jeho zaměstnavatelem. Stejně tak zaměstnavatel nemusí brát v potaz jeho překážky v práci, ale do smlouvy většinou zapracovává stanovenou pracovní dobu a dovolenou, čímž omezuje zaměstnance na výše zmíněné volnosti [Fialová a kol., 2010: 50].

3.3.7 Agenturní zaměstnávání

Stejně tak, jako je flexibilita rysem moderního trhu práce, je jím také agenturní zaměstnávání, tedy využívání personálních agentur nejen pro vyhledávání, tedy tzv. *recruitment*, lidí, ale také pro jejich zaměstnávání, tzv. *outsourcing*.

Hlavním popudem firem, proč zaměstnávat zaměstnance přes agentury je ten, že tak mohou regulovat výdaje a výrazně snižují administrativní zátěž, která je kladena především na personální oddělení a mzdové účetní. Výhodou pro zaměstnavatele je také to, že flexibilní pracovní sílu zaplatí pouze v případě, že ji skutečně využijí [Rezlerová, 2010: 11].

V České republice je agenturní zaměstnávání využíváno především na méně kvalifikované pozice, jakými jsou dělníci, administrativní pracovníci a pracovníci tolik se rozšiřujících call center. V případě seniornějších a kvalifikovanějších pozic se jedná spíše o pracovníky najímané na projektové práce. Specializované pozice jsou agenturními zaměstnanci, oproti například Spojeným státům či západní Evropě, obsazovány výrazně méně často. Tito lidé bývají především kmenovými zaměstnanci [Rezlerová, 2010: 11].

Luboš Rejchrt, prezident Asociace poskytovatelů personálních služeb, nazývá agenturní zaměstnance „jakýmsi lakmusovým papírkem vývoje ekonomiky v dané zemi nebo regionu. (...) V případě poklesu zakázek jsou zase agenturní zaměstnanci mezi prvními, kdo přijdou o práci.“ (Rejchrt, 2010: 27) Z uvedeného tedy vyplývá rys flexibility, která však s sebou s jistou dávkou volnosti přináší i mnoho nevýhod.

Jelikož je agenturní zaměstnávání velmi specifické, shrnuji jeho výhody a nevýhody separátně mimo podkapitulu zabývající se obecně výhodami a nevýhodami flexibilních forem práce.

Pro zaměstnance je výhodou, že přes agenturu získají obvykle práci v kratším čase než přímo u zaměstnavatelů. Agentura disponuje širokým portfoliem nabídek práce, a tak má uchazeč/zaměstnanec větší možnost výběru, než přímo u zaměstnavatele. Výhoda tkví také v tom, že jsou zákonem ošetřeny podmínky agenturního zaměstnávání, a tak by nemělo docházet ke znevýhodňování agenturních zaměstnanců, oproti těm kmenovým. Přemýšlíme-li v dlouhodobější perspektivě, lze za klad pokládat také možnost převedení agenturního zaměstnance do stavu v případě propuštění a odchodu někoho ze zaměstnanců stálých. Z tohoto profitují obě strany – jak zaměstnanec, který získá *jistou* práci, tak zaměstnavatel, který již má zaučeného profesionála, s nímž má zkušenost. Je-li řeč o výhodách pro zaměstnavatele, jedná se také o již zmíněné šetření v oblasti administrativní.

Jasnou nevýhodou je to, že agenturní pracovníci nemají garantovanou práci na dlouhý časový úsek. Pokud jsou dodržovány zákony, neměly by z této formy práce vyplývat jiné nevýhody, protože, jak již bylo řečeno, měli by pracovníci přes agenturu mít nastaveny stejné podmínky jako zaměstnanci kmenoví [Rejchrt, 2010: 28].

3.4 Skupiny zaměstnanců a potencionálních zaměstnanců využívajících či poptávajících flexibilní pracovní úvazky

Přestože by se teoreticky o flexibilní formy práce mohl ucházet kdokoli a firmy by je teoreticky také měli plošně nabízet, aby k nim měli všichni současní i potencionální zaměstnanci stejný přístup, z praxe je viditelné, že jsou alternativní pracovní úvazky majoritně nabízeny, ale také využívány, především lidmi ve specifických životních etapách a situacích.

Obecně můžeme říci, že jak v České republice, tak ve všech ostatních členských zemích Evropské unie, jsou alternativní pracovní úvazky, především úvazky částečné, využívány převážně mezi populací žen [Bendyk, 2006: 36]. Logickým vysvětlením pro tento jev je to, že ženy v produktivním věku často odchází z práce kvůli mateřství, avšak ať už z ekonomických, či sociálních a kariérních důvodů, nechtějí zaměstnání opouštět na dlouhou dobu, a často s ním chtějí zůstat v kontaktu i po dobu mateřské a rodičovské dovolené. Převaha žen pracujících na flexibilní pracovní úvazky tedy může být vysvětlena nikoli jako důsledek snižování pracovní aktivity žen snižováním jejich úvazků, ale jako důsledek jejich emancipace, touhy budovat kariéru, nutnosti ekonomicky podpořit rodinu, či eliminace

sociální izolace během mateřství. Díky rozmachu flexibilních pracovních úvazků tak nyní mohou pracovat i ty ženy, kterým by to dříve dělalo větší problémy, jelikož by pro ně bylo obtížnější sehnat například zkrácený pracovní úvazek. Flexibilní formy práce tedy mohou být vhodným nástrojem pro sladování pracovního a rodinného života žen.

Rodiče s malými dětmi, lidé, kteří pečují o nemocné či staré rodinné příslušníky a zaměstnanci s trvale či dočasně změněnou pracovní schopností, využívají často formu částečných a sdílených úvazků, tedy jobsharing. Právě sdílení pracovního místa firmy často využívají v kombinaci rodič malého dítěte - student, jelikož se ideálně sladují jejich časové možnosti. Zatímco studenti mohou spíše v odpoledních hodinách, rodiče vykrývají úseky dopolední [Riebová, 2010: 8]. Tímto se dostáváme k další skupině lidí, pro které se alternativní formy práce ukazují jako vhodné řešení. Studenti mají možnost skloubit školní povinnosti s prací, zlepšit svoji ekonomickou situaci a především získat tolik potřebnou praxi do svého životopisu.

Často se u alternativních pracovních úvazků setkáváme také s jejich využíváním skupinou těhotných žen. Zde je důležité, aby tato skupina nebyla slučována či zaměňována s ženami na mateřské i rodičovské dovolené, jelikož jejich požadavky na pracovní flexibilitu se mohou lišit. Těhotné ženy, stejně tak jako například zaměstnanci mající problém s imunitou, pečující o staré či nemocné rodinné příslušníky a pracovníci se sníženou schopností mobility, využívají možnosti práce z domova. Především se jedná o ženy v rizikovém těhotenství, které mají naordinovaný fyzický klid, ale přesto se nechtějí, či nemohou, práce vzdát [Riebová, 2010: 9].

Vzhledem k nejen v médiích často konstatovanému stárnutí populace a nízké hladině důchodových dávek, jsou nezřídka na flexibilních pracovních úvazcích zaměstnáni také lidé v postproduktivním věku. Ti využívají alternativních forem práce především za účelem zlepšení své ekonomické situace, ale také kvůli tomu, aby neztratili pracovní návyky, dali smysl trávení svého volného času či zůstali ve společnosti ostatních lidí.

Uvážíme-li prognózu snižování a stagnace porodnosti a velký poměr rodičů na mateřské či rodičovské dovolené mezi populací zaměstnanců využívajících flexibilní pracovní úvazky, lze předpokládat, a částečně již i pozorujeme, změny v profilaci lidí poptávajících flexibilní pracovní úvazky [Gojišová, 2011: 14].

Do zmíněné skupiny nových zájemců o alternativní pracovní úvazky zcela jistě spadá tzv. *generace Y*, která se často vyznačuje právě rysem poptávky po těchto typech úvazků a pracovních forem. Jedná se o narozené v osmdesátých až devadesátých letech dvacátého století, kteří byli v dětství a dospívání obklopeni moderními technologiemi a později

samozřejmě také Internetem, a tak oproti starším generacím disponují výhodou přirozeného naučení se ovládnání těchto pokrokových nástrojů [Červenková, 2012: 9]. O důležitosti věnování pozornosti právě této skupině osob v produktivním věku hovoří také data přinášející informace o tom, že v roce 2020 bude právě generace Y nejpočetnější skupinou na trhu práce [Gojišová, 2011: 14]. Do budoucna tedy bude stále více kladen důraz na flexibilitu zaměstnavatelů, od kterých bude tato skupina zaměstnanců požadovat, aby vycházeli vstříc jejich požadavkům, které se nebudou týkat jen efektivního využití práce s informačními technologiemi, ale také úprav v oblasti pracovního času a vytížení. Generace Y se totiž mimo jiné vyznačuje emancipací a sebevědomím, ze kterých vyplývá striktnější rozdělení pracovního a osobního života, kvalitnější trávení volného času a chvil s rodinou [Rezlerová, 2010: 11].

Nicméně již i u *generace X*, tedy u lidí narozených v letech 1965 – 1979, kteří jsou hlavními hráči na trhu práce v současnosti, vidíme znatelně vyšší nároky na možnost harmonizace pracovního a rodinného života. U *generace Z*, která je tvořena narozenými v období od 2. poloviny 90. let a později, někdy nazývané také jako *generace internetové*, lze předpokládat vyvíjení většího tlaku na flexibilitu a pružnost zaměstnavatelů [Gojišová, 2011: 14].

3.5 Výhody a nevýhody flexibilních pracovních forem

Přestože se trend flexibility vyvíjí, nebo by se měl vyvíjet, hlavně proto, že ulehčuje pracovní podmínky zaměstnancům a přináší výhody zaměstnavatelům, často se setkáváme s negativními jevy, které s sebou flexibilita pracovních forem přináší. Tato negativa jsou způsobována mnohým. Příkladem může být nedostatečné či žádné ukotvení v legislativě, nedodržování stanovených podmínek, výhodnost pouze pro jednu stranu, čímž míním problém toho, že ne vždy, co je výhodné pro zaměstnance, je výhodné i pro zaměstnavatele a naopak – to jde však proti hlavní ideji flexibility, a tedy, že by měla být oboustranně výhodná a měli by z ní těžit všichni zúčastnění. Dalším původcem negativ je zneužívání *nálepky* flexibility zaměstnavateli pro získání pružných zaměstnanců, se kterými však poté zachází dle svých potřeb a sami pro ně flexibilními zaměstnavateli nejsou. Je tedy ale důležité vnímat dvojí negativa a pozitiva alternativních pracovních forem – jedny pro stranu zaměstnance a jedny pro stranu zaměstnavatele. Ačkoli by tyto dvě strany aktérů měly vzájemně kooperovat a hledat vhodná společná řešení, často se tomu tak nestává a z praxe víme, že většinou zaměstnavatelé jsou ti, kteří mají moc na své straně, a tak nastavují podmínky, ze kterých mohou plynout nevýhody pro zaměstnance. Z toho důvodu v textu níže striktně odlišuji stranu

zaměstnanců a zaměstnavatelů a u každého uvádím možné výhody a nevýhody, které pro ně z flexibilních forem práce plynou.

3.5.1 Výhody flexibilních pracovních forem pro zaměstnance

Na začátek je důležité zmínit, že pozitiva a výhody plynoucí z flexibilních pracovních úvazků pro zaměstnance jsou platná pouze tehdy, kdy obě strany dodržují předem dohodnuté podmínky a nikdo je neporušuje a neproměňuje tak výhody v nevýhody, k čemuž občas nevede až tak dlouhá cesta.

Výhodou alternativních forem práce, která se pravděpodobně nabízí jako první, je větší množství času pro mimopracovní aktivity. Tato definice je poněkud široká a lze ji aplikovat hned na několik skupin zaměstnanců, a tedy z ní vyvodit další specifitější výhody.

Především pro rodiče na mateřské/otcovské/rodičovské dovolené či s malými dětmi se jedná o vhodný nástroj napomáhající harmonizaci pracovního a rodinného života [Jachanová Doleželová, 2007: 6]. Zde jsou právě s rodinným životem spojovány především děti a jejich výchova, ale tato deviza flexibilních pracovních úvazků je kvitována i dalšími skupinami zaměstnanců, například i již zmíněnou generací Y, důchodci a dalšími.

Pro studenty vyplývá z flexibilních pracovních úvazků výhoda možnosti kombinovat práci se studiem. Mohou si tak jednak přivydělat, dále získávají praxi důležitou při budoucím hledání práce a budují si pracovní návyky.

I osobám v důchodovém věku mají alternativní formy práce co nabídnout. Lidé v postproduktivním věku mají možnost si vedle důchodových dávek ještě přivydělat, mají smysluplnou náplň volného času, který se prodlužuje s prodlužováním střední délky života lidí, a oni často nevědí, jak jej využít a samozřejmě mnoho z nich zůstává v pracovním prostředí jednak kvůli kolektivu ostatních lidí, ale také kvůli udržení jakési prestiže a sociálního statusu.

Vrátíme-li se ještě jednou k matkám – zaměstnankyním na mateřské, respektive rodičovské, dovolené, slouží alternativní pracovní úvazky jako možnost kontaktu s trhem práce i v období mateřství, a tak ženy jednak neztrácí velké množství pracovních zkušeností [Mysíková, 2007: 20], jednak je zamezováno sociální izolaci a deprivaci, kterými ženy v období mateřství mohou trpět, dále jim pracovní poměr poskytuje další finanční přísun do rodinné pokladny, rozšiřování praxe a know-how a v neposlední řadě nemusí řešit velké obtíže při hledání nového zaměstnání po několikaleté pauze strávené na mateřské/rodičovské dovolené.

Výhody vybraných typů flexibilních pracovních úvazků uvádím níže v tabulce.

Tabulka č. 1 - Výhody flexibilních pracovních úvazků pro zaměstnance

DRUH FLEXIBILNÍHO PRACOVNÍHO ÚVAZKU	VÝHODY
<p>Zkrácený (částečný) pracovní úvazek</p>	Prostor pro harmonizaci pracovního a rodinného/studijního/osobního života.
	Možnost získávání praxe pro současně studující.
	Možnost přivýdělku pro skupiny lidí, kteří nemají podmínky pro práci na plný pracovní úvazek (rodiče, studenti, lidé v postproduktivním věku ...).
	Zaměstnanci by měli mít nárok na poměrnou část mzdy a benefitů.
<p>Pružná pracovní doba</p>	Kombinovatelnost s rodinnými a osobními povinnostmi a minimalizace problémů vyplývajících ze závislosti na dopravním spojení.
	Možnost rozvržení si, kdy zaměstnanec začne a skončí pracovní den.
<p>Konto pracovní doby</p>	Zaměstnanci mají garantovaný měsíční příjem - bez ohledu na to, kolik v daném měsíci odpracují hodin.
<p>Jobsharing</p>	Viz. výhody zkráceného pracovního úvazku - jedná se o jeho obdobu (specifickou formu).
<p>Práce z domova</p>	Časová flexibilita umožňující lépe skloubit pracovní a osobní život.
	Úspora času, který by zaměstnanec strávil dojížděním do zaměstnání.
	Ušetření na nákladech, které by byly spojené s dojížděním do zaměstnání, ale například také se stravováním apod.
<p>Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr (DPP/DPČ)</p>	Flexibilita výkonu práce spočívající v tom, že zaměstnavatel nemusí zaměstnanci striktně rozvrhovat jeho pracovní dobu. Zaměstnanec si tak práci rozvrhuje dle svých časových možností - platí hlavně pro DPP.
	Po uzavření těchto dohod je možné u stejného zaměstnavatele, u něhož jsou ženy vedeny na mateřské či rodičovské dovolené, pracovat právě i v průběhu tohoto uvolnění z práce. (Zdravotně a sociálně jsou v té době pojištěny)

Zdroje: Fialová a kol., 2010. Sochorová, Minářová, Riebová, 2013. Sochorová, Plešková, Minářová, Lara, 2013.

3.5.2 Výhody flexibilních pracovních forem pro zaměstnavatele

Jak již bylo zmíněno, aby byla flexibilita pracovních forem efektivním nástrojem, který je zaváděn a praktikován korektně, musí mít nastaveny vhodné podmínky u obou zainteresovaných stran, tedy musí být výhodná jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. Při psaní následujících řádků, pojednávajících o výhodách flexibility pro zaměstnavatele, vycházím opět z jakéhosi ideálního případu, kdy modelová praxe odpovídá korektně nastavené teorii, a uvádím, jaké devizy alternativní pracovní formy představují pro zaměstnavatele.

Prvním krokem k čerpání výhod flexibility zaměstnavateli je uvědomění si potřeb zaměstnanců a zakomponování vhodných nástrojů, které by jim pomohly v jejich pracovním životě tak, aby z toho v důsledku mohl čerpat i zaměstnavatel. Ukazuje se, že zaměstnavatelé, kteří dokážou odlišit striktní plnění business plánu od vedení svých zaměstnanců, mají pochopení pro rozmanitost a nepředvídatelnost osobního života, a umí tak pružně reagovat na změny požadavků svých podřízených, mají na trhu práce podstatnou konkurenční výhodu [Riebová, 2010: 8].

Můžeme říci, že výhody zaměstnavatelů v mnohém těží a vychází z výhod zaměstnanců. A to v tom smyslu, že zaměstnanci, kterým je umožněno využívat flexibilních pracovních úvazků, si mohou lépe zkoordinovat osobní a pracovní život, což je činí uvolněnějšími, méně stresovanými a často odpočatými. Díky tomu podávají lepší výkony v práci, čímž firmám zajišťují logicky vyšší zisky [Jachanová Doleželová, 2007: 7].

Možnost pracovat v alternativním pracovním režimu vnímají zaměstnanci a potencionální zaměstnanci často jako další benefit, který firmy mohou nabídnout. A nutno dodat, že společnosti toto nezřídka také jako benefit prezentují. Tato skutečnost činí zaměstnavatele v očích zaměstnanců jako přátelské a vstřícné v přístupu k zaměstnancům a u stálých zaměstnanců zvyšuje jejich loajalitu vůči zaměstnavateli [Sochorová, Minářová, Riebová, 2013: 4]. A mezi potencionálními zaměstnanci tento rys posiluje značku zaměstnavatele a činí jeho nabídky práce atraktivními mezi ostatními na pracovním trhu. Toto je příčinou příchodu kvalifikovaných zaměstnanců, kteří flexibilní formy práce vyhledávají a upřednostňují [Sochorová, Plešková, Minářová, Lara, 2013: 4].

Alternativní pracovní formy umožňují zaměstnávat nejen rodiče na mateřské/otcovské/rodičovské dovolené, ale také osoby se zdravotním postižením. Právě zaměstnávání osob se zdravotním postižením přináší zaměstnavateli benefity v podobě

daňového zvýhodnění, již zmíněné loajality zaměstnanců, a také podpory image zaměstnavatele [Sochorová, Plešková, Minářová, Lara, 2013: 4].

V neposlední řadě je důležitým ulehčením pro zaměstnavatele to, že díky flexibilním pracovním úvazkům mohou efektivně pokrýt i takové činnosti, které by nevystačily na pokrytí pracovní doby plného úvazku [Sochorová, Minářová, Riebová, 2013: 4]. Dále je možné alternativní formy práce nabízet v případě nutnosti zajištění a provedení například jen časově omezeného projektu, či využít v případě nutnosti operativního pokrytí nějaké, pro zaměstnavatele neočekávané, události.

Výhody, které konkrétní flexibilní úvazky zaměstnavatelům mohou přinášet, jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka č. 2 - Výhody flexibilních pracovních úvazků pro zaměstnavatele

DRUH FLEXIBILNÍHO PRACOVNÍHO ÚVAZKU	VÝHODY
Zkrácený (částečný) pracovní úvazek	Zaměstnanci pracující v tomto pracovním režimu vykazují větší produktivitu práce na daný časový úsek.
	Zaměstnavatel si takto může udržet kvalitní zaměstnance, kteří sice nemohou pracovat na plný pracovní úvazek, ale udržují a rozšiřují si své know-how, a jsou tak stále pro zaměstnavatele cennou pracovní silou.
	Vhodné tam, kde není dostatek práce pro zaměstnance na plný pracovní úvazek a kde je potřeba vykrýt tzv. "špičky"
Pružná pracovní doba	Je levné ji zavést.
	Přispívá k motivaci zaměstnanců, a tím, že jim umožňuje např. lépe zvolit dopravní spoj, či postarat se ráno o děti, jsou zaměstnanci také méně stresovaní a výkonnější.
Konto pracovní doby	Šetření nákladů ve smyslu odpadající povinnosti placení náhrady mzdy za překážky v práci na straně zaměstnavatele ve chvílích, kdy zaměstnavatel nemá pro zaměstnance práci.
	Možnost pružného přidělování práce v době, kdy zaměstnavatel pracovní sílu skutečně využije.
Jobsharing	Je atraktivní pro kvalifikované pracovníky, kteří však nemohou pracovat na plný pracovní úvazek.
	Je vhodný pro kombinování pracovních dob zaměstnanců s odlišnými časovými preferencemi (např. studující versus rodiče)
Práce z domova	Práce z domova představuje díky absenci dojíždění zaměstnanců do zaměstnání snížení uhlíkové stopy, a přispívá tak k ekologickému chování společnosti. Toto je pro danou firmu výhodou nejen z hlediska jejího vnímání okolím, ale také potencionálními zaměstnanci, především mladou generací.
	Menší míra využívání nemocenské a péče o člena rodiny zaměstnanců.
	Nástroj zajištění spokojenosti a prostředek motivace zaměstnanců.
	Vyšší produktivita zaměstnanců díky možnosti vlastního uspořádání si času, absence slovního kontaktu s kolegy a ostatních rušivých elementů.
	Úspora nákladů za zaměstnance - nemusí platit pronájem prostor, menší spotřeba energií, vody, absence zajištění občerstvení/nápojů na pracovišti apod.
Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr (DPP/DPČ)	Možnost získání poměrně levné pracovní síly.
	Snadný způsob ukončení spolupráce.
	Jedná se o ideální přestupný pracovní poměr, který rodičům po mateřské/rodičovské dovolené zajišťuje postupný návrat do práce, a tak nevznikají problémy buď s jejich absencí, a nebo takové obtíže, které mohou být spojeny s rychlým návratem do plného pracovního úvazku.

Zdroje: Gojišová, 2011. Jachanová Doleželová, 2007. Sochorová, Minářová, Riebová, 2013. Sochorová, Plešková, Minářová, Lara, 2013. Koubek, 2000.

3.5.3 Nevýhody flexibilních pracovních forem pro zaměstnance

Níže se zabývám nevýhodami, které s sebou flexibilita může přinášet pro zaměstnance. Mohou plynout jak ze špatného zavádění flexibilních forem, tak i zkrátka z jednoduchého vysvětlení, že flexibilita není vhodným řešením pro každého, často především pro ty, kteří se hůře sami motivují, mají nedostatek sebedisciplíny, hůře si sami organizují práci a pracovní úkoly, a potřebují direktivnější řízení. Někdy může být sice flexibilita nevýhodná pro obě strany, ale setkáváme se také s tzv. *negativní flexibilitou*, která přináší výhody pouze na stranu zaměstnavatele. Tímto rysem jsou doprovázeny pouze některé alternativní formy práce [Centrum komunitní práce Ústí nad Labem, 2010: 29].

Obecně s sebou alternativní pracovní formy přináší rizika týkající se nejistoty v udržení si pracovního místa, zhoršení platových podmínek, ztráty zaměstnaneckých benefitů, mezi které spadají příspěvky na stravování, firemní akce, nejrůznější incentivy, ale také například možnost dalšího vzdělávání. Nevýhody se mohou objevovat dále v neplacení zdravotního a sociálního pojištění zaměstnavatelem, jak již bylo zmíněno výše u švarcsystému. Z pohledu kariérního hrozí omezení možností v povýšení na perspektivnější posty [Křížková, 2009: 35].

Pokud se zaměříme také na problémy vyvstávající z alternativních pracovních úvazků, kterým zaměstnanci čelí mimo pracovní sféru, setkáváme se s častými odmítnutími požadavků na hypotéku či úvěr u těch, kteří nepracují na tradiční plný pracovní úvazek. Negativním důsledkem, se kterým jsou pracovníci alternativních pracovních režimů konfrontováni v budoucnosti na konci své pracovní kariéry, jsou menší právo na důchodové výhody a nízká výše důchodu plynoucí z nízkého platu [Wichterlová, 2007: 21].

Jak jsem již nastínila výše, pro některé zaměstnance může být nevýhodou již samotná flexibilita, respektive nastavení flexibilních forem práce. To vyplývá z určitých nároků, které flexibilita *de facto* na zaměstnance klade. Jsou jimi *time management*, tedy důkladná organizace a naplánování času a pracovních úkolů v něm vykonaných, a nutnost naučit se rozlišovat mezi pracovním a soukromým životem. Také se nejedná o vhodný pracovní režim pro ty, kteří potřebují jistotu a pravidelnost v podobě začátku a konce pracovní doby. Problémem může být pro některé také pohled okolí představující vnímání alternativních pracovních úvazků jakožto feminních výsad a v důsledku toho i marginalizace žen na trhu práce, jakožto skupiny zaměstnanců pracujících v alternativních pracovních režimech [Křížková, 2009: 36]. Takovéto generalizování a předsudky se mohou objevovat i přímo na

pracovišti, kde je mohou mít ostatní kolegové pracující na plné pracovní úvazky a opovrhující těmi flexibilními.

Spolu s tématem nevýhod alternativních forem práce pro zaměstnance se dostáváme také k pojmu *sociální dumping*, což je záporný rys flexibility. Představuje nepříznivé ovlivňování „mzdových, pracovněprávních a dalších podmínek života zaměstnanců.“ Aby bylo tomuto jevu zapříčiněno, přišla Evropská unie s koncepcí, jež „zabraňuje snížení standardů pro osoby využívající flexibilní formy práce,“ nazývanou *flexicurity* [Jachanová Doleželová, 2007: 7]. Právě o flexicurity blíže pojednávám na konci této kapitoly.

Opět představuji u vybraných flexibilních pracovních forem nejčastější nevýhody, které z nich mohou pro zaměstnance plynout, v následující tabulce.

Tabulka č. 3 - Nevýhody flexibilních pracovních úvazků pro zaměstnance

DRUH FLEXIBILNÍHO PRACOVNÍHO ÚVAZKU	NEVÝHODY
<p>Zkrácený (částečný) pracovní úvazek</p>	<p>Stává se, že zaměstnavatel zkrátí zaměstnanci pracovní dobu, tím pádem i mzdu, ale nikoli objem práce.</p>
	<p>"Podzaměstnanost" - tedy stav, kdy zaměstnanci pracují méně, než by chtěli a na co by měli možnosti. Toto se stává především u skupiny rodičů, kterým byl nabídnut částečný úvazek v době rodičovské dovolené, nebo těsně po ní, ale v budoucnu jim nebylo umožněno vrátit se zpět na plný pracovní úvazek.</p>
	<p>Zaměstnanci často pracují více, než jaký mají stanovený úvazek, protože například kolegové, či klienti a obchodní partneři, nevědí, že pracují pouze na úvazek zkrácený, a tak je kontaktují i mimo jejich pracovní dobu.</p>
	<p>Hrozí riziko vnímání těchto zaměstnanců jakožto méně perspektivních a výkonných.</p>
<p>Pružná pracovní doba</p>	<p>Vzhledem k tomu, že se jedná jen o možnost volnosti příchodu a odchodu ve stanoveném časovém rozmezí, neměly by z této flexibilní pracovní formy pro zaměstnance vyplývat žádné nevýhody.</p>
<p>Konto pracovní doby</p>	<p>Práce je přidělována dle potřeb zaměstnavatele.</p>
<p>Jobsharing</p>	<p>Problém sdílené zodpovědnosti za práci s kolegou, s nímž je pracovní místo sdíleno.</p>
<p>Práce z domova</p>	<p>Zaměstnanci mohou být sociálně deprivováni, protože ztrácí kontakt s kolegy a ostatními lidmi (např. obchodními partnery, klienty apod.)</p>
	<p>Tito zaměstnanci nemají nárok na mzdu, potažmo náhradní volno, za práci přesčas.</p>
	<p>Ztížená komunikace jak s kolegy, tak s nadřízenými. Ztráta týmového ducha.</p>
	<p>Zaměstnanci si nemohou nárokovat náhradu mzdy/ náhradní volno a příplatek za práci, kterou vykonají ve svátek.</p>
	<p>Může docházet k ohrožení vzájemné důvěry mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem.</p>
<p>Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr (DPP/ DPČ)</p>	<p>Při zaměstnání na DPP jsou zaměstnanci pojištěni až od výše mzdy překračující 10.000,- Kč měsíčně.</p>
	<p>Jendoduché jednostranné zrušení DPP bez výpovědní lhůty a bez udání důvodu. U DPČ je toto obdobné s rozdílem 15denní stanovené výpovědní doby.</p>

Zdroje: Sochorová, Plešková, Minářová, Lara, 2013. Čechová, 2012. Fialová a kol., 2010. Centrum komunitní práce Ústí nad Labem, 2010. Wichterlová, 2007.

3.5.4 Nevýhody flexibilních pracovních forem pro zaměstnavatele

Nevýhody alternativních forem práce pro zaměstnavatele obecně vyplývají především z jejich netradičnosti a z malých praktických zkušeností s jejich zaváděním a prováděním. V současnosti jsou jako ona pružnější strana vnímání spíše zaměstnanci, a tak zaměstnavatelé málokdy zavádí pro sebe nepohodlné flexibilní pracovní úvazky, které by byly v nějakém ohledu na jejich úkor. Proto se na jejich straně setkáváme s menším množstvím rizik, problémů a nevýhod než na straně zaměstnanců.

Pro obě zainteresované strany jsou alternativní formy práce náročné především z perspektivy time managementu, stanovování žebříčků priorit a dodržování termínů pro odevzdávání a zpracovávání zadaných úkolů. Z uvedeného vyplývají nároky na větší míru zodpovědnosti nejen u zaměstnanců, ale také u zaměstnavatelů [Jachanová Doleželová, 2007: 7]. U nich je toto spojeno především s obecně vyšší administrativní zátěží, ze které jsou odvozeny také nároky na větší finanční náklady.

Další podstatnou nevýhodou flexibilních pracovních forem pro zaměstnavatele je nutnost buď velké důvěry v zaměstnance, kteří v některých těchto alternativních nastaveních pracují, nebo důsledné nastavení kontroly a dohledu v rámci efektivního řízení firmy.

V níže vložené tabulce představují další nevýhody flexibilních pracovních úvazků pro zaměstnavatele, které s sebou některé tyto formy práce přináší, či přinášet mohou.

Tabulka č. 4 - Nevýhody flexibilních pracovních úvazků pro zaměstnavatele

DRUH FLEXIBILNÍHO PRACOVNÍHO ÚVAZKU	NEVÝHODY
Zkrácený (částečný) pracovní úvazek	Tito zaměstnanci mohou s organizací cítit nižší sounáležitost, což se odráží na jejich přístupu k vykonávané práci.
	Stejně tak, jako na konci a na začátku klasické pracovní doby, zde nastávají různé organizační ztráty, ty jsou však méně kompenzovány v důsledku kratší pracovní doby.
Pružná pracovní doba	Zaměstnanci nemusí být na pracovišti vždy, když jsou zrovna vyžadováni.
	Méně se využívá okrajová pracovní doba, což vede ke koncentraci důležitých událostí do středu pracovního dne. Důsledkem toho je den roztržtější a důležitá jednání mohou být úspěšnější.
Konto pracovní doby	Má-li zaměstnanec přesčasy, je zaměstnavatel povinen mu je proplatit.
	Zaměstnanec nemusí odpracovat všechny stanovené hodiny, pokud má nedostatek pracovních úkolů, a přesto nemusí ze mzdy nic vracet.
	Administrativní zátěž spojená s vedením účtu pracovní doby všech zaměstnanců.
Jobsharing	Velké organizační a časové nároky kladené na manažera, který musí vše probírat dvakrát, aby o změnách a plánech obeznámil oba z pracovní dvojice.
	Riziko menší stability týmu.
Práce z domova	Zaměstnanci mohou zneužívat dobrou vůli a důvěru zaměstnavatele.
	Větší nároky na zajištění obchodního tajemství, zabezpečení interních informací, postupů a informačních systémů.
	Náročnost organizace práce a zajištění technického vybavení.
	Obtížná kontrola docházky, pracovní výkonnosti a pracovní doby.
	Vysoká administrativní zátěž jednak ve fázi zavedení tohoto typu práce, a dále při stanovování a počítání pracovněprávních nároků zaměstnanců.
Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr (DPP/DPČ)	Jednoduchý a rychlý způsob podání výpovědi zaměstnancem bez udání důvodu.
	Nejistá pracovní síla.

Zdroje: Sochorová, Plešková, Minářová, Lara, 2013. Sochorová, Minářová, Riebová, 2013. Čechová, 2012. Koubek, 2000.

3.5.5 Prevence negativ flexibility na trhu práce

Jak již bylo ukázáno, i přes nesporné výhody, které s sebou přináší implementace flexibilních nástrojů do oblasti práce, se setkáváme i s mnoha nevýhodami jak na straně zaměstnanců, tak zaměstnavatelů. Stejně tak jsem však uváděla, že většina těchto negativ plyne ze špatného pojetí a desinterpretace myšlenky flexibility, případně z jejího zneužívání ve prospěch pouze jedné strany. Aby byla flexibilita práce skutečně efektivním nástrojem přinášejícím zjednodušení všem, kdo s ní přijdou do styku, je potřeba dbát i na prevenci možných negativ již v počátečných krocích a rozvahách.

Hlavním, přestože na první pohled jasným a logickým, ale rozhodně ne vždy dodržovaným, pravidlem pro zavedení flexibilních prvků pro vzájemnou spokojenost všech zainteresovaných stran je, jak uvádí Riebová: „hranice flexibility při zaměstnávání jde místy, kde je zavedení alternativních podmínek výhodné pro všechny strany – zaměstnavatele, vedoucí pracovníky i zaměstnance a kde všechny tři strany dokážou na alternativách spolupracovat.“ (Riebová, 2010: 10)

Dalším důležitým pravidlem je rovnost pro všechny skupiny poptávající například flexibilní pracovní místo. Zaměstnavatel by neměl pracovní alternativy nabízet pouze vybraným zaměstnancům, ale plošně představit možnosti nestandardních pracovních úprav všem zaměstnancům. Zaměstnavatel se tím vyhýbá jednak stigmatizaci těch pracovníků, kteří by mohli být ostatními vnímáni jako méněcenní, jelikož nepracují na plný pracovní úvazek, nebo naopak diskriminaci těch, kterým je přístup odepřen. Nemluvě o zachování si *dobré tváře* a serióznosti u zaměstnanců. S oním předcházením rizika stigmatizace souvisí další preventivní bod, kterým je důraz na kladení stejné váhy a důležitosti na tradiční i alternativní pracovní úvazky. Je však třeba říci, že výše zmíněné je pouze velmi obecnou radou, která není aplikovatelná ve všech společnostech, na celém spektru pracovních pozic a oborů a v rámci všech druhů řízení. Samozřejmě, že každý zaměstnavatel by měl mít vzhledem ke svému postavení dostatečnou volnost v nastavování podmínek ve svém podniku, ale i v rámci zvýšení své konkurenceschopnosti na trhu práce je přínosné se oněmi preventivními body řídit.

Samozřejmostí by mělo být zachovávání proporcionálního poměru při krácení pracovní doby, mzdy, bonusů a firemních benefitů a stejně tak rovný (poměrný) přístup k dalším aktivitám společností, jakými mohou být firemní akce, vzdělávání a další. Toto a další podmínky by měly být ošetřeny v interních ustanoveních a dokumentech společnosti tak, aby byly transparentní pro všechny zainteresované a ti měli ničím neztížený přístup k informacím.

V rámci možností by měla existovat alternativa návratu na původně nastavený úvazek, toto je však velmi individuální a záleží spíše na domluvě konkrétního pracovníka se zaměstnavatelem [Křížková, 2009: 36].

Samozřejmě i zaměstnanci by se měli striktně řídit dohodami a smluvními dokumenty, které byly se zaměstnavatelem podepsány a dojednány. Měli by se řádně seznámit s jejich povinnostmi, ale také právy, a dle nich postupovat. Flexibilita by neměla být interpretována jakožto synonymum volnosti, ale jako alternativa k tradičním postupům stanovená předem domluvenými mantinely obou stran.

Flexibilita může být pro všechny zúčastněné výhodnou pouze tehdy, mají-li všichni zájem dosáhnout přirozeného ekvilibra a neprofitovat na úkor druhého, respektive druhých.

3.5.6 Doktrína flexicurity

Hovořím-li o prevenci negativ a rizik zavádění flexibility do pracovních podmínek, je třeba věnovat pozornost také doktríně *flexicurity*, což je důležitý nástroj chránící stranu zaměstnanců před negativními dopady. Jak již vyplývá z názvu, jedná se o složeninu slov *flexibility* a *security*. Tedy *flexibilita* a *ochrana*, respektive *bezpečnost*. Tato koncepce ochrany pracovníků byla přijata orgány Evropské unie a má za cíl předcházet situacím, kdy jsou zaměstnanci odkázáni jen na vůli zaměstnavatele [Rejchrt, 2010: 28].

Přestože je flexicurity vznešeně nazýváno jako doktrína Evropské unie, při studiu literatury se může zdát, že se stále jedná o velmi vágní a široký pojem. Rada Evropy v jednom ze svých dokumentů definuje flexicurity jako jakousi dvojdimenzionální snahu, kdy flexicurity představuje jednak potřebu podnícení a nárůstu flexibility a jí chránící jistoty ve stejném čase se stejnou intencí a v druhé definici o flexicurity hovoří jakožto o ideji harmonizace určité dávky flexibility a jistoty. Obojí však má vést k tzv. *win-win* (vítězství na obou stranách) strategii pro zaměstnavatele i zaměstnance [Council of Europe Publishing, 2005 :10].

Nekolová v historickém nastínění flexicurity uvádí jakožto model, který původně „představuje jiné označení pro dánský model trhu práce, efektivně kombinující specifické typy flexibility a ochrany trhu práce. Jedná se o kolébku všech politik později označovaných jako flexicurity. (...) Jeho atraktivita spočívá v tom, že pomocí specifických kroků v oblasti flexibility a ochrany trhu práce dosahuje na dánském pracovním trhu konstantní nízké míry nezaměstnanosti a poměrně vysoké míry zaměstnanosti.“ (Nekolová, 2008: 14)

4 Metodologie výzkumu realizovaného k diplomové práci

Praktická část mé diplomové práce je založena na vlastní *případové studii* provedené v pražské centrále jednoho středně velkého českého podniku (cca 150 zaměstnanců celorepublikově) zabývajících se službami veřejnosti. Tato případová studie mi poskytla primární data pro analýzu vnímání a uchopení flexibilních pracovních úvazků stranou zaměstnavatele i zaměstnanců v praxi. Vzhledem k tomu, že tento mnou provedený kvalitativní výzkum není reprezentativní, a nemůžeme z něj tak zobecňovat na větší část populace, rozhodla jsem se jakožto referenční výzkum použít studii zaměřující se na stejnou tematiku, která byla provedena společností *Factum Invenio* pro potřeby *LMC, s.r.o.* v roce 2012, nesoucí název *Flexibilní pracovní úvazky*. Výsledky tohoto výzkumu zatím nebyly nikde komplexně zveřejněny, a tak mohu poskytnout poměrně aktuální a nové informace z této sféry.

Jak mojí studii, tak referenčním výzkumem, se blíže zabývám v následujících kapitolách.

4.1 Hlavní cíl výzkumu

Hlavním cílem případové studie, která je podkladem pro moji diplomovou práci, bylo zjistit, jaká je povaha nabídky a poptávky flexibilních pracovních úvazků ve zkoumané firmě a to, zda si odpovídají. A do hloubky prozkoumat procesy týkající se alternativních forem práce v rámci společnosti jak na straně zaměstnavatele, tak zaměstnanců, kteří tyto úvazky využívají. Dále, v důsledku těchto zjištění, komparovat pohled, jaký má na nabízené flexibilní pracovní úvazky ve společnosti vedení, a jak své alternativní úvazky vnímají konkrétní zaměstnanci.

Povahou nabídky jsem mínila jednak její pružnost. Tedy to, zda firma ne/umožňuje zaměstnancům pracujícím na alternativní pracovní úvazek jeho podobu ovlivňovat či měnit dle vlastních možností, nebo jsou nastaveny striktní podmínky, se kterými nelze jednoduše operovat a přenastavovat je.

Dále jsem do povahy nabídky zařadila oblast flexibility alternativních pracovních úvazků, které firma nabízí. To znamená, zda společnost přistupuje na alternativnost forem práce pouze v oblasti času (např. poloviční pracovní úvazky, klouzavá pracovní doba atd.), nebo například také ve smyslu samotného provádění práce (např. home office, stínování zaměstnanců, sdílení jednoho pracovního místa apod.)

4.2 Další cíle výzkumu

Vedle výše zmíněného hlavního cíle jsem se zaměřila na analýzu výhod a nevýhod nabízení flexibilních pracovních forem pro společnost. S tím byla spojena také identifikace případných problémů. Samozřejmě jsem se v tomto směru ohlížela také na stranu poptávky, a věnovala se analýze výhod a nevýhod práce na flexibilní pracovní formy pro zaměstnance, kteří je využívají. I zde jsem se snažila odhalit případné problémy.

Důležitá pro mne byla také identifikace motivů směřujících zaměstnance k hledání či poptávání prací v alternativních pracovních režimech, případně k přechodu na ně. S tím se nabízí i opačný pohled identifikace důvodů zaměstnavatelů k nabízení alternativních forem práce.

Zásadním bylo také dopátrat se prvotního podnětu pro započetí flexibilního pracovního úvazku a jeho iniciátora. Proto bylo konečně mým cílem odhalování důvodů vzniku alternativních pracovních úvazků jednotlivých zaměstnanců. Konkrétně myslím to, zda se jednalo o přání zaměstnanců, případně zaměstnavatelů, zda zaměstnanci již na alternativní pracovní úvazek do firmy nastoupili apod.

4.3 Výzkumná strategie

Mým cílem bylo zaměřit se na jeden subjekt a v rámci něho sesbírat data od obou stran zainteresovaných v oblasti alternativních forem práce, tedy jak od zaměstnanců, tak od zaměstnavatele. Vzhledem k tomu, že jsem chtěla postihnout nuance, kterými se od sebe mohou lišit i na první pohled stejně nastavené formy práce jednotlivých zaměstnanců, a dále proto, že bylo mým zájmem prozkoumat jednotlivé případy (kterých navíc není tolik, aby vydaly na kvantitativní výzkum) do hloubky, rozhodla jsem se pro kvalitativní výzkum.

Jak uvádí Reichel „(...) kvalitativní výzkum nelze chápat jako jednolitý, homogenní celek, nýbrž že se jedná o paletu rozdílných postupů, které vycházejí z jednoho základního principu – zkoumat určitý prvek, proces, fenomén ad. v přirozených podmínkách, snažit se mu porozumět a vytvořit pokud možno jeho komplexní obraz.“ (Reichel, 2009: 62) A právě uvedené bylo i mým záměrem. Rozhovory v rámci případové studie jsem prováděla v uvedeném přirozeném prostředí, které mi navíc umožňovalo i jistou míru pozorování mimo dobu provádění rozhovorů. Zaměřovala jsem se na proces nastavování forem úvazku v komunikaci zaměstnance se zaměstnavatelem a na samotný průběh provádění práce ve flexibilním režimu u zaměstnanců.

Právě pozorování je uváděno jako účinná strategie pro zajištění kredibility výzkumu. Pozorování totiž výzkumníkům nabízí hlubší pochopení zkoumaného fenoménu, či oblasti [Houghton a kol., 2013:13].

Jelikož je cílem kvalitativního výzkumu odkrýt „jak lidé aktivně odpovídají na podmínky“ a nikoli „pouze popisovat uzavřené řetězce chování jako reakcí na dané podmínky“ (Hendl, 1997: 34), bylo mojí snahou postihnout jakýsi dynamický efekt i v umožnění evaluace historického, současného a očekávaného průběhu práce zaměstnanců jimi samotnými.

Můj výzkum si neklade nároky na reprezentativitu – jedná se o případovou studii na půdě jedné konkrétní české společnosti. Z toho lze tedy vyvodit, že nelze výsledky zobecnit na celou populaci, ani na jiné společnosti. Firma se zabývá službami pro veřejnost, a to nejen v České republice, ale také na mezinárodních trzích. Přestože je společnost roztržštěna prostřednictvím svých poboček po celé České republice, proběhlo šetření na centrále v Praze, kde je celé administrativní zázemí firmy. Je tomu tak mj. z toho důvodu, že na pobočkách zaměstnanci jednak téměř nepracují na alternativní pracovní úvazky a jsou zde vždy v zastoupení pouze dvou až tří lidí, kteří udržují chod pobočky a jednají s klienty. Dále jsem se tak rozhodla kvůli zajištění jisté homogenity, která by mohla být roztržštěna v důsledku zahrnutí respondentů z lokálních poboček do výzkumu. Důvodem by byly jednak geografické difference, ale také odlišné vedení a pracovní podmínky, než které mají lidé na pražské centrále.

Mým cílem bylo jít do hloubky jak na straně poptávky po alternativních pracovních úvazcích, tedy na straně zaměstnanců, tak na straně nabídky, tedy u personálního vedení společnosti. Chtěla jsem porovnat pohledy z obou stran a nalézt v nich styčné body a případné nesrovnalosti. Jelikož bylo mým zájmem získat výsledky, které nebudou předem ovlivněny škálou nabízených odpovědí, rozhodla jsem se pro výzkum kvalitativní.

Jak uvádí Bellamy, designem případové studie je myšlen takový výzkum, který jde hodně do hloubky a je natolik komplexní, jak je to jen v rámci dané situace možné. To vše v kontextu jednoho případu, či více případů, avšak v menším množství (Bellamy, 2012: 103). V rámci mého výzkumu k diplomové práci se tedy jedná o případ jedné firmy, ve které byly zkoumány dvě roviny v oblasti alternativních forem práce.

Vzhledem k tomu, že je cílem kvalitativního výzkumu identifikovat perspektivy participantů, nahlížet jejich interpretace a vnímání zkoumaných životních událostí, zkušeností a objektů [Mikěně a kol., 2013: 50], věřím, že jsem vzhledem k cílům mé diplomové práce zvolila vhodnou výzkumnou strategii.

4.4 Výzkumná technika

V rámci případové studie jsem kombinovala *strukturované rozhovory s otevřenými otázkami* a *expertní rozhovor* s personalistou ze společnosti, konkrétně s personální ředitelkou, která donedávna působila na personálním oddělení v jednočlenné sestavě, a tak má přehled o veškerých HR² procesech v celé společnosti.

Nejdříve se budu zabývat strukturovanými rozhovory s otevřenými otázkami. Uvědomuji si, že je vzhledem k částečnému přednastavení otázek „pružnost sondování v kontextu situace omezenější než v jiných typech rozhovorů,“ (Hendl, 2005: 174) ale přesto si myslím, že výhody tohoto typu rozhovorů byly v kontextu výzkumu, který jsem udělala, vhodnými argumenty pro jeho volbu. Strukturované rozhovory s otevřenými otázkami redukuje možnosti, že budou data sebraná v rámci rozhovorů strukturně odlišná [Hendl, 2005: 174]. Vzhledem k tomu, že jsem chtěla, aby měli všichni respondenti stejné podmínky, a od všech jsem získávala vyjádření ke stejnému tématu, byla pro mne tato vlastnost rozhovorů vítanou. Jak dále uvádí Hendl, je „základním účelem tohoto typu interview co nejvíce minimalizovat efekt tazatele na kvalitu rozhovoru“ (Hendl, 2005: 174). Není třeba dodávat, že toto bylo, bezesporu nejen pro mne, další vítanou výhodou zvolené techniky. Díky tomu, že jsem měla možnost setkat se s respondenty několikrát, mohla jsem případně zjišťovat některé informace, které se ukázaly jako důležité v průběhu sběru dat, u již dotazovaných respondentů dodatečně.

Níže se krátce zabývám tematikou expertního rozhovoru, který proběhl s personální ředitelkou společnosti.

Podle Reichela je jako expert „vnímán nositel odborné a kvalifikované informace, resp. role, kterou může přijmout odborně erudovaný jedinec a která se blíží roli konzultanta, poradce, arbitra. (...) Důvodem k výběru, někdy podstatnějším než renomé a erudice, může být i expertovo institucionální zařazení“ (Reichel, 2009: 137). Vzhledem k tomu, že část mého výzkumu tvořila analýza fungování strany nabídky flexibilních pracovních úvazků ve společnosti, zvolila jsem jako experta dle mého názoru nejpovolanější osobu v rámci této firmy, tedy personalistku, která je zde zodpovědná za celkový personální chod společnosti, mimo jiné i za náborů zaměstnanců a má přehled o náborových strategiích společnosti a o jejich zaměstnancích pracujících na flexibilní pracovní úvazky.

Vzhledem k tomu, že jsem měla možnost být ve společnosti i mimo dobu dotazování, obohatila jsem případovou studii také o *pozorování*. A to především pozorování změn

² HR = Human Resources (lidské zdroje)

v nastavování pracovních úvazků u jednotlivých respondentů, ale také případné změny v pojmání flexibilních forem práce zaměstnavatelem. Toto mi umožnilo učinit i vlastní popis prostředí perspektivou zúčastněné osoby a nikoli pouze externího výzkumníka, který nemá možnost proniknout do běžného chodu společnosti. U zaměstnanců jsem tak měla možnost porovnávat jejich výpovědi se skutečným průběhem jejich práce, bylo mi umožněno nahlédnout do procesu nastavování podmínek alternativních pracovních forem v komunikaci zaměstnavatele a zaměstnance a vidět, jak zaměstnavatel určuje poptávku po zaměstnancích pracujících na alternativní pracovní úvazky.

Pozorování považuji za vhodnou doprovodnou metodu mého výzkumu i proto, že v komparaci s rozhovory přináší nové možnosti, jak například uvádí Hendl: „Rozhovory obsahují vždy směr toho, co je, a toho, co si o tom respondent myslí. Pozorování naproti tomu představuje snahu zjistit, co se skutečně děje.“ (Hendl, 2005: 190) Osobně jsem se pohybovala na pomezí pozorování *otevřeného* a *skrytého*. Účastníci sice nebyli informováni o tom, že mohou být v některých situacích pozorováni, na druhou stranu však věděli, že provádím výzkum k diplomové práci. Jednalo se o *participantní* pozorování, tedy *zúčastněné* a vzhledem k jeho spontánnosti také o jeho *nestrukturovanou* formu. Co se týče situace, v rámci rozdělení techniky na pozorování v umělé a v přirozené situaci, šlo bezesporu o pozorování *v situaci přirozené* a nijak nevykonstruované. Veškeré podněty, které jsem si zhodnotila jako důležité pro mnou zkoumanou oblast, jsem si poznamenávala ve formě terénních výpisků a brala v potaz při analýze rozhovorů.

4.5 Výzkumný vzorek

V rámci společnosti, kde proběhla případová studie, jsem oslovila personalistku, jakožto experta v dané oblasti. Prostřednictvím personalistky a ředitelů/ředitelky jednotlivých oddělení byli osloveni zaměstnanci pracující na alternativní pracovní úvazky s tím, že ve společnosti proběhne výzkum k diplomové práci. V distribuované zprávě³ jsem pojednávala o způsobu sběru dat, záměru a účelu výzkumu, předejití etických pochybení a vyzývala jsem oslovené k participaci na případové studii. Zaměstnanci, kteří se vyjádřili, že souhlasí se svou účastí ve výzkumu, byli posléze osloveni přímo mnou a domluvili jsme se již společně na termínech rozhovorů. Díky opakovanému zaslání prosby o participaci na výzkumu se mi povedlo na půdě společnosti udělat vyčerpávající šetření obsahující všechny zaměstnance, kteří na pražské centrále pracují na alternativní formy práce na pravidelnější bázi. Onu

³ Zpráva je součástí příloh DP.

pravidelnější bázi zmiňuji z toho důvodu, že i zaměstnanci pracující na tradiční pracovní úvazky disponují ve svém zaměstnání určitou mírou flexibility, avšak nejedná se o klasický flexibilní pracovní úvazek.

Jak už jsem zmiňovala, expertem je personalistka z vybrané společnosti, jakožto zástupce strany nabídky flexibilních pracovních úvazků.

Respondenty pro strukturované rozhovory s otevřenými otázkami byli zaměstnanci ze stejné firmy, kteří v ní pracují na flexibilní pracovní práce a představují tedy poptávku po nich. Tabulku s anonymizovanými respondenty přikládám níže. Celkem se jednalo o 13 respondentek (z celkových 60 zaměstnanců pražské centrály - pracujících na pracovní smlouvu, DPP a DPČ) dotázaných v období února a března roku 2014.

Jelikož případová studie proběhla pouze v jedné společnosti a zaměřovala se na úžeji profilovanou skupinu respondentů, tedy zaměstnance pracující v alternativních pracovních režimech, rozhodla jsem se nelimitovat rekrutaci respondentů stanovením jiných kvót. Jednak z toho důvodu, že jsem chtěla ukázat rozmanitost této nehomogenní skupiny, jednak i proto, že by byl významně omezen rozsah vzorku.

Co se týče metody výběru, byla expertka vybrána *úsudkem*. Pro výběr expertů jsou dle Reichela brány v potaz tři možnosti: citační analýza, účelový výběr (úsudkem) a výběr nabalováním (snowball) [Reichel, 2009: 138]. Citační analýza je vzhledem k danému tématu a oblasti nemyslitelná, snowball je v rámci jedné společnosti s jedním personalistou nelogický, a tak zbývá výběr úsudkem, kdy „vyhledáváme experty do panelu podle svého uvážení“ (Reichel, 2009: 138).

Ostatní respondenti byli pak vybráni *nabalováním* skrze expertku a ředitele jednotlivých oddělení – tedy metodou *snowball*.

Jak s expertem, tak s respondenty, proběhly strukturované rozhovory s otevřenými otázkami. Z každého rozhovoru jsem pořídila audio záznam, který jsem následně přepsala a přepisy analyzovala. Rozhovory byly vedeny dle předem připravených scénářů. Jeden typ, totožný pro všechny respondenty, byl pro stranu poptávky, pro expertku byla samozřejmě připravena zvláštní verze.⁴

4.5.1 Profily respondentů

Pro snadnější orientaci v analýze jsem vytvořila souhrnnou tabulku s profily zaměstnanců pracujících na pražské centrále ve zkoumané firmě na flexibilní pracovní formy.

⁴ Scénáře jsou obsahem příloh DP.

Za účelem zachování anonymity dotazovaných záměrně neuvádím vlastní jména a neposkytuji veškeré zjištěné informace o jednotlivých respondentech.

Proměnnou *věk* jsem kategorizovala pomocí tří věkových skupin 20-23 let, 24-30 let a 31-38 let. Jak z kategorií vyplývá, nejnižší věk dotazovaných činil 20 let a věkové rozmezí respondentek končí na 38 letech. Kategorie jsou svou škálou nestejně dlouhé záměrně z toho důvodu, aby nepoukazovaly na konkrétní dotázané.

V tabulce není zmíněná proměnná *pohlaví* z toho důvodu, že v genderové oblasti se jednalo o homogenní celek respondentů sestávající pouze z žen. Jiné složení souboru nebylo umožněno vzhledem k absenci mužů pracujících na flexibilní pracovní úvazky na pražské centrále této společnosti.

Proměnná *nejvyšší dokončené vzdělání* sestává pouze ze dvou kategorií, kterými jsou středoškolské vzdělání s maturitou a vysokoškolské, které v sobě zahrnuje jak bakalářské, tak magisterské. Tyto dvě dimenze vysokoškolského stupně jsou sloučeny opět z důvodu ochrany identity respondentek.

Vzhledem k povaze skupin respondentek (jak ukážu níže v analýze skupin zaměstnaných na flexibilní pracovní úvazky) pracujících ve společnosti v alternativních pracovních režimech je stěžejní také to, zda je respondentka studující, či zda je jejím cílem harmonizovat práci a rodinu, což v rámci mého výzkumu zohledňuje respondentky na mateřské, respektive rodičovské, dovolené, či respondentky s malými dětmi. Z tohoto důvodu je v tabulce zanesena i tato proměnná, k níž se váže proměnná následující zohledňující, zda má dotazovaná potomky, a zda jsou v předškolním věku.

Všechny dotázané pracují na administrativních pozicích, stejně tak, jako všichni další zaměstnanci společnosti pracující na pražské centrále. Konkrétně se jedná o oddělení personální, ekonomické, back office, front office a obdobu call centre oddělení. Opět v tabulce záměrně neuvádím, která respondentka pracuje na jakém oddělení. Vzhledem k obdobné povaze práce, která je na všech odděleních administrativního charakteru, by absence této proměnné neměla zásadně ovlivnit analýzu vázanou k jednotlivým respondentkám.

Další zmíněnou proměnnou představuje *typ pracovního vztahu*. Zde jsou pouze dvě kategorie - dohoda o provedení práce, kterou disponují veškeré brigádnice a pracovní smlouva, na níž jsou vázány zaměstnankyně z administrativy, případně z nižšího managementu společnosti.

Nejdůležitější položkou je *typ flexibilního pracovního úvazku*, a konečně je zmíněno, zda respondentka pracuje v alternativním režimu práce ve společnosti od začátku svého

zaměstnání, nebo na něj přešla vlivem nějaké životní události, kterými se blíže zabývám taktéž v analýze.

Tabulka č. 5 – Profilace respondentek

Fiktivní jméno	Věk	Nejvyšší dosažené vzdělání	Je -li primárně : MD/RD/s malým dítětem/děťmi studentka	Potomci Alespoň 1 dítě předškolního věku	Typ pracovního vztahu	Typ flexibilního pracovního úvazku	Pracuje od počátku svého pracovního poměru v této společnosti v režimu flexi úvazku?
Klára	24-30	Středoškolské s maturitou	Studentka VŠ	NE NE	DPP/ pracovní smlouva	Zkrácený úvazek (není stanoven fixní počet hodin)	ANO
Petra	24-30	Bakalářské/ Magisterské	Studentka VŠ	NE NE	DPP/ pracovní smlouva	Poloviční úvazek	ANO
Lucie	20-23	Středoškolské s maturitou	Studentka VŠ	NE NE	DPP/ pracovní smlouva	Zkrácený úvazek (není stanoven fixní počet hodin)	ANO
Štěpánka	24-30	Středoškolské s maturitou	Studentka VŠ	NE NE	DPP/ pracovní smlouva	Zkrácený úvazek (není stanoven fixní počet hodin)	ANO
Veronika	24-30	Bakalářské/ Magisterské	Studentka VŠ	NE NE	DPP/ pracovní smlouva	Zkrácený úvazek (není stanoven fixní počet hodin) + Distanční práce	ANO
Kristýna	20-23	Středoškolské s maturitou	Studentka VŠ	NE NE	DPP/ pracovní smlouva	Zkrácený úvazek (není stanoven fixní počet hodin) + Distanční práce	ANO
Alena	24-30	Bakalářské/ Magisterské	Studentka VŠ	NE NE	DPP/ pracovní smlouva	Zkrácený úvazek (není stanoven fixní počet hodin) + Distanční práce	ANO
Nora	31-38	Bakalářské/ Magisterské	MD/RD/s malým dítětem, popř. dětmi	ANO ANO	DPP/ pracovní smlouva	Zkrácený úvazek (není stanoven fixní počet hodin) + home office	NE
Blanka	20-23	Středoškolské s maturitou	Studentka VŠ	NE NE	DPP/ pracovní smlouva	Zkrácený úvazek (není stanoven fixní počet hodin)	ANO
Jana	31-38	Středoškolské s maturitou	MD/RD/s malým dítětem, popř. dětmi	ANO ANO	DPP/ pracovní smlouva	Částečný home office + pružná pracovní doba	NE
Nikola	31-38	Bakalářské/ Magisterské	MD/RD/s malým dítětem, popř. dětmi	ANO ANO	DPP/ pracovní smlouva	Zkrácený úvazek 3/4 + Částečný home office + Pružná pracovní doba	NE
Marie	20-23	Bakalářské/ Magisterské	Studentka VŠ	NE NE	DPP/ pracovní smlouva	Zkrácený úvazek (není stanoven fixní počet hodin)	ANO
Markéta	24-30	Bakalářské/ Magisterské	MD/RD/s malým dítětem, popř. dětmi	ANO ANO	DPP/ pracovní smlouva	Zkrácený úvazek (není stanoven fixní počet hodin) + Home office	NE

4.5.2 Profil společnosti

Společnost, na jejíž půdě byla uskutečněna případová studie, je českou firmou působící na trhu již 20 let. Postupem času se její oblast působení rozrostla i na mezinárodní trhy, avšak majitel zůstává původní. I z toho důvodu je zde stále zachováno firemní klima českého podniku.

Firma působí v oblasti služeb, což také zapříčiňuje rozvrstvení firemních poboček po téměř všech krajích České republiky. Hlavní administrativní centrála a většina středisek vedení je soustředěna v Praze, kde také proběhla případová studie k diplomové práci. Naprostá většina pracovních pozic nabývá administrativního charakteru, a to jak na jednotlivých pobočkách společnosti, tak v Praze. Ve společnosti je absence pozic ve výrobě. Z personálního hlediska se zde setkáváme s klasickou pyramidovou strukturou obsahující pozice vyššího managementu, středního managementu, nižšího managementu a řadových zaměstnanců. Odpovědnost za jednotlivé zaměstnance vždy na první úrovni přísluší ředitelům daných oddělení a stoupá přes regionální, popřípadě divizní, manažery, k top managementu.

Bližší informace o počtech zaměstnanců, jejich genderovém a lokálním rozložení, jsou k dispozici v analytické části diplomové práce.

4.6 Konceptualizace základních pojmů

Pro moji práci bylo velmi důležité rozlišení jednotlivých pojmů. Jelikož je spektrum flexibilních pracovních forem poměrně široké a některé tyto formy mohou být dle názvů zaměnitelné, vytvořila jsem si na základě rešerše odborné literatury rozsáhlou konceptualizaci, která je součástí předešlého bloku (viz. *Koncepty a percepce flexibilních pracovních forem*). Proto se na tomto místě již více konceptualizací zabývat nebudu.

4.7 Etické otázky výzkumu

Téma mého výzkumu nebylo natolik citlivé, aby se dalo předpokládat, že jeho provedení bude ve významných střetech s výzkumnickou etikou. Přesto bylo nutné tuto oblast neopomenout a některé úkony předem vzpomenout a zajistit. Níže pojednávám o etických problémech, se kterými se mohla moje studie, vzhledem k její povaze, setkat a uvádím jejich prevenci.

Jak uvádí Babbie, výzkum v oblasti sociálních věd je většinou jakýmsi vpádem do soukromí lidských životů a jeho realizace vyžaduje odhalení některých jejich osobních informací. Z toho důvodu je třeba, aby respondenti poskytovali informace o svém životě

dobrovolně a nenuceně [Babbie, 1995: 448]. Jelikož jsem respondentky dotazovala na oblast jejich pracovního života, která je velmi významnou částí vedle toho osobního, a často se spolu těsně prolínají, či tvoří jedno kontinuum, je jasné, že i můj výzkum měl charakter sondy zjišťující osobní informace ze života dotazovaných. Veškeré rozhovory tedy proběhly za podmínky, že byly respondentky ochotny dobrovolně na výzkumu participovat.

Nebyl důvod, aby byly respondentky ohroženy psychologickým vypětím, či jinou podobnou újmou, ke které může v některých citlivějších tématech sociálního výzkumu dojít [Babbie, 1995: 449]. K nějakému typu ohrožení by teoreticky mohlo dojít, nikoli při samotném sběru dat, ale po zveřejnění výsledků. A to v tom smyslu, že by byly zveřejněny některé informace, které by mohly ohrozit profesní život respondentek. V případech, kdy něco takového eventuálně hrozilo, minimalizovala jsem riziko odhalení identity respondentky, a když ani to nebylo možné, upřednostnila jsem její ochranu před zveřejněním informace v diplomové práci.

Konečně velmi důležitým etickým bodem výzkumů, který jsem chtěla konfrontovat také s tím mým, byla ochrana identity respondentek, jinými slovy zajištění jejich anonymity [Babbie, 1995: 450]. V diplomové práci jsou pozmeněna jak veškerá jména respondentek, tak není zmíněn název společnosti, ve které případová studie proběhla, a stejně tak případná jména zmiňovaná v samotných rozhovorech během sběru dat. O společnosti dále uvádím jen takové informace, které po kompletaci nevedou k její identifikaci.

O výše zmíněných etických a morálních opatřeních byly všechny respondentky předem informovány a vynaložila jsem veškeré úsilí na jejich zajištění.

4.8 Reflexe a diskuse použitých metod

Nejdříve bych se ráda zabývala tím, co vnímám jakožto přínos své práce. Díky tomu, že diplomová práce je postavena na primárních datech z případové studie, trůfám si říci, že zákonitě musím přijít s něčím novým, jelikož v dané společnosti ještě neproběhla žádná případová studie ani jiný výzkum. Vzhledem k popularitě tématu flexibilních pracovních forem v současné době vzniká poměrně velké množství jak tuzemských, tak zahraničních výzkumů zabývajících se touto problematikou. Často se však jedná o výzkumy, které nejsou prioritně na tuto oblast zaměřeny, ale jsou pouze součástí nějakého většího celku. Moje práce je úzce profilována pouze na oblast alternativních forem práce, ikdyž jen na půdě jedné společnosti. Jak jsem již uvedla, jsem si vědoma nereprezentativity dat, byla-li by snaha je zobecňovat ve větším společenském měřítku, avšak ohraničené pole pro studii mi umožnilo prošetřit oblast, na kterou se větší kvantitativní výzkumy nezaměřují – tedy oblast percepce

flexibilních pracovních úvazků jednotlivými zaměstnanci. Dále si myslím, že by výsledky případové studie mohly být užitečným podkladem pro společnost, ve které studie proběhla. Vzhledem k tomu, že tato společnost, stejně tak jako mnoho jiných, pořádá pravidelně šetření hodnocení spokojenosti se zaměstnáním, může výsledky mého výzkumu využít jako užitečný doprovodný nástroj.

Co se týče zvolené metody, za svým rozhodnutím si stojím. Kvalitativní případovou studii jsem volila jak z praktických důvodů, tak kvůli osobním preferencím na povaze výzkumu. Jednak se mi, jakožto studentovi píšícímu diplomovou práci, nedostávalo ani finančních, ani časových prostředků a do třetice ani vhodného zázemí pro realizaci kvantitativního výzkumu s velkým množstvím participujících respondentů. Dalším, a pro mne důležitějším, důvodem pro uchýlení se k této formě výzkumu, byla touha po osahání si prostředí výzkumného pole, po přímé konfrontaci s respondenty, zachycování jejich reakcí, možnost okamžité zpětné vazby a případné konkretizace nejasných tvrzení. Dále možnost navrácení se za respondenty v případě nutnosti doplnění některých informací a již zmíněná platforma umožňující mimo rozhovory také pozorování.

Jak jsem již uvedla, můj výzkum si neklade nároky na reprezentativitu dat. Proto jsem do diplomové práce zahrнула poměrně aktuální kvantitativní výzkum. Od tohoto jsem si slibovala možnost srovnání a doplnění těch položek, které moje vlastní část studie postihnout nemohla. Zda se to povedlo, nechám na posouzení čtenářů. Důležité je pro mě také to, že z dat, která mi byla poskytnuta, zatím nebyla vytvořena žádná publikace ani článek, a tak jsem pouze neopakovala již uveřejněné.

Po etické stránce jsem se příliš nebezpečí neobávala. Snažila jsem se zabránit etickým a morálním úskalím, se kterými se můj výzkum mohl potýkat, učiněním preventivních kroků, díky kterým byly chráněny respondentky, expertka i samotná společnost, která mi umožnila případovou studii na své půdě realizovat.

Další moje obava vyvstávala z návratnosti, respektive ze souhlasu s participací na výzkumu ze strany respondentů. Obávala jsem se, že nebude možné udělat vyčerpávající šetření, což je bohužel úskalím mnoha případových studií, a tak jsem toto chtěla eliminovat alespoň zařazením pozorování v rámci společnosti. Nakonec jsem se však setkala s obrovskou vstřícností respondentů, a měla tak možnost dotázat všechny, kteří přicházeli v rámci nastavení podmínek na participaci v úvahu.

Vzhledem k tomu, že všechny respondentky pocházely ze stejné firmy a byly obeznámeny s tím, že výzkum probíhal se souhlasem zaměstnavatele, hrozilo nebezpečí zatajování některých informací, u kterých se respondentky mohly obávat, že by se mohly

dostat k zaměstnavateli a poškodit je tak. Přestože některá témata, na která jsem s dotazovanými narážela, mohla být vnímána citlivěji, nabyla jsem dojmu, že jsem nepřišla o velké množství obsahově důležitých informací. Tomu jsem se snažila zabránit tak, že jsem respondentce vždy zaručovala, že informace, které by ji mohly poškodit, nebudou v diplomové práci, i na úkor menšího objemu poskytnutých informací, zveřejněny.

Achillovou patou kvalitativních výzkumů obecně je také validita a reliabilita, s jejichž zajištěním se lépe potýká spíše kvantitativní design výzkumů. Snažila jsem se vlastní výzkum pojmut tak, abych měla k dispozici různé pohledy na věc a mohla tak dosáhnout validnějších výsledků a zároveň, abych vycházela z přesně definovaných pojmů, které by výzkum vedly k reliabilním datům.

5 Analytická část

5.1 Srovnávací výzkum

Jak jsem již uvedla, vzhledem k velikosti výzkumného vzorku a kvalitativní povaze mého výzkumu k diplomové práci, nemohu zajistit reprezentativitu dat. Za účelem získání možnosti porovnání se zobecnitelnými daty, jsem se rozhodla použít ve své diplomové práci také data z výzkumu, který bude pro moji studii jakýmsi referenčním rámcem. Jedná se o výzkum *Flexibilní pracovní úvazky*, který byl poptán společností LMC, s.r.o. a realizován agenturou zabývající se výzkumem trhu Factum Invenio, s.r.o.⁵

Pomocí CATI metody bylo v květnu roku 2012 dotázáno 640 respondentů, kterými byli HR manažeři a personalisté, kteří mají povědomí o pracovně právních vztazích mezi zaměstnanci a firmou. Jedná se tedy o stejnou cílovou skupinu, do které spadá i expertka v mém výzkumu. Jak je však vidno, celkově je výzkum pojatý pouze z jedné strany – tedy ze strany expertů. Přesto jsem se rozhodla vybrat si jej jakožto referenční zdroj dat k mé studii z důvodu jeho komplexnosti a velmi vysoké míry podobnosti témat a okruhů s mojí případovou studií. Ostatní výzkumy se totiž flexibilními pracovními úvazky v České republice zabývají pouze v určitých svých oddílech a nejsou takto monotematické a hluboce fokusované. Dále je jistě devizou to, že výsledky závěrečné zprávy z tohoto výzkumu nebyly prozatím nikde v ucelené formě publikovány. A tak díky vstřícnosti pana Tomáše Ervína Dombrovského, vedoucího obsahu a partnerství, LMC s r. o., mohu v rámci své diplomové práce představit také výsledky tohoto výzkumu a neopakovat pouze všem dostupná data a veřejné články.

V rámci analýzy kvantitativního výzkumu *Flexibilní pracovní úvazky* byla data rozdělena nejčastěji dle proměnné velikosti podniku, z něhož dotazovaný personalista pocházel. Rozdělení zahrnuje podniky o velikostech 6-19 zaměstnanců (cca 210 rozhovorů), 20-99 zaměstnanců (cca 180 rozhovorů), 100-250 zaměstnanců (cca 150 rozhovorů) a 250 a více zaměstnanců (cca 100 rozhovorů). Mé ohnisko zájmu se bude ubírat především na data vztahující se k firmám o velikosti 100-250 zaměstnanců z toho důvodu, že moje případová studie probíhala ve firmě s cca sto padesáti zaměstnanci, byť byla případová studie provedena pouze v rámci pražské centrály, a zmíněný počet je v celorepublikovém měřítku. Dále je důležité zmínit, že firmy, které byly svými personalisty ve vzorku zastoupeny, byly výhradně

⁵ Zdrojem veškerých dat zveřejněných v této kapitole je závěrečná zpráva z výzkumu „Flexibilní pracovní úvazky“ vytvořená společností Factum Invenio, s.r.o. Vše bylo použito se souhlasem pana Tomáše Ervína Dombrovského, vedoucího obsahu a partnerství, LMC s r. o.

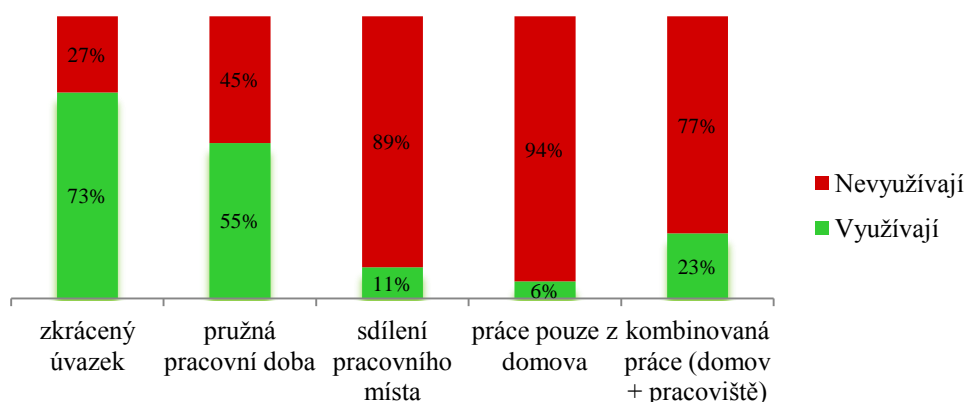
podniky působícími v oblasti průmyslu, obchodu nebo služeb. Společnost, kde jsem prováděla případovou studii já, je zaměřena právě na oblast služeb, tedy i zde zapadá do profilu portfolia případů z výzkumu *Flexibilní pracovní úvazky*.

Na následujících řádcích shrnuji výsledky výzkumu *Flexibilní pracovní úvazky*, které jsou tematicky stěžejní pro moji případovou studii, tedy mají s ní styčné body a umožňují srovnání, dovysvětlení a zobecnění. Přestože byl tento výzkum škálou zkoumaných oblastí rozsáhlejší, zaměřuji se pouze na ty sféry, kterými jsem se zabývala i já. Veškeré zmíněné výsledky lze tedy dále konfrontovat s analýzou mých primárních dat níže.

5.1.1 Sumarizace výsledků referenční studie

Výzkum ukázal, že je pouze 5% společností, které nenabízí flexibilní pracovní úvazky. Ty, které flexibilní formy práce využívají, nabízí nejčastěji, konkrétně v 61% případů, úvazky zkrácené, ve 45% pružnou pracovní dobu, a na třetím místě nejpoužívanějších flexibilních forem byla kombinace práce z domova a na pracovišti, konkrétně se jednalo o 22%. Je však důležité brát v potaz to, že ikdyž majoritní část společností nabízí flexibilní pracovní úvazky, je ve většině případů zaměstnána pouze menšina jejich zaměstnanců na tyto alternativní formy práce (viz. níže). V žebříčku druhů flexibilních pracovních úvazků od nejvyužívanějších k nejméně využívaným nehraje v posloupnosti seřazení jednotlivých druhů flexi úvazků roli proměnná velikost firmy. Přesto jsem do grafu vyseletovala výsledky pouze pro podniky velikosti 100-249 zaměstnanců, mezi které spadá i mnou zkoumaná společnost.

Graf č.1 - Využívanost jednotlivých druhů flexi úvazků společnostmi se 100 - 249 zaměstnanci

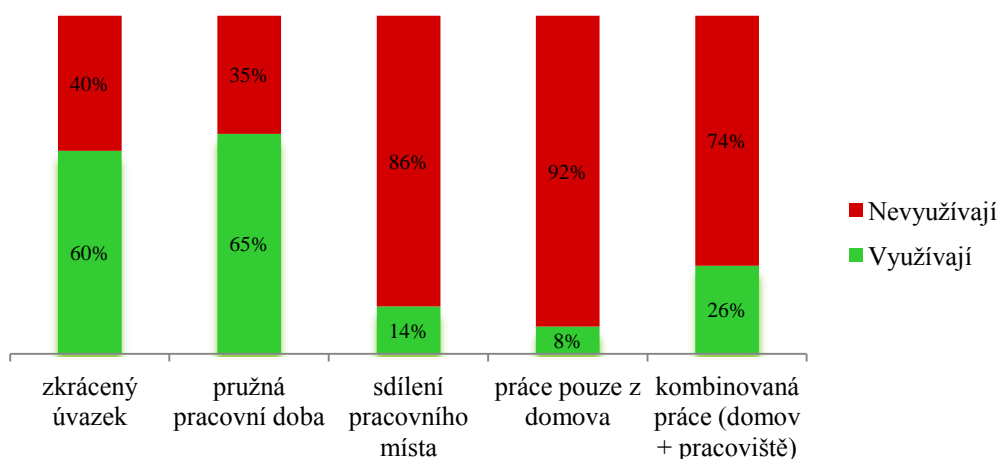


N=140

Hovoříme-li o oblasti oboru podnikání, zde jsou jisté nuance v posloupnosti jednotlivých druhů alternativních forem práce mezi podniky z oblasti průmyslu, obchodu a služeb. Z toho důvodu představuji graf zaměřující se pouze na, pro mě důležitou, oblast

služeb. V níže přiloženém grafu vidíme rozdíl na prvních dvou příčkách, kde mezi společnostmi realizujícími se na poli služeb hraje prim ve využívání alternativních forem práce pružná pracovní doba a až druhým nejčastějším je zkrácený pracovní úvazek.

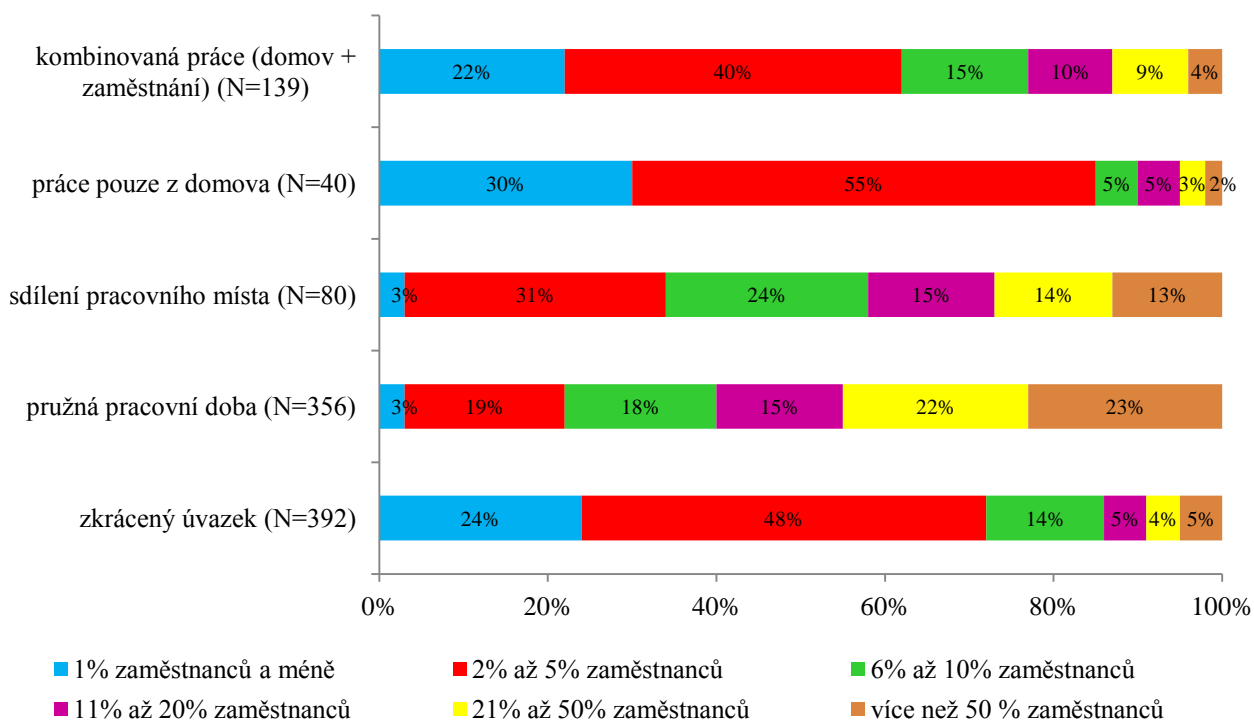
Graf č.2 - Využívanost jednotlivých druhů flexi úvazků společnostmi z oboru služeb



N=228

Jak jsem však zmínila již výše, pouze minimum společností nabízí konkrétní flexibilní pracovní úvazky plošně všem svým zaměstnancům, respektive pouze minimum jejich zaměstnanců je většinou využívá. Konkrétní přehledy podílů zaměstnanců využívajících jednotlivé typy flexibilních pracovních úvazků nabízím níže v Grafu č.3.

Graf č.3 - Podíly zaměstnanců využívajících jednotlivé druhy flexi úvazků



Výzkumníci se, stejně tak jako já, zabývali také využíváním tzv. *dohodářů*, tedy zaměstnanců, nejčastěji brigádníků, pracujících na dohody o provedení práce, či o pracovní činnosti (DPP a DPČ). Tato kategorie je ve výzkumu pojata jako forma pracovní výpomoci a bylo zjištěno, že jsou tyto formy využívány třemi čtvrtinami společností. Mezi formy pracovní výpomoci spadají v rámci tohoto výzkumu také ti, kteří sice pro společnost pracují, ale nejsou k ní vázáni klasickou pracovní smlouvou, nýbrž spolupracují na živnostenský list, a dále v této kategorii nalezneme agenturní zaměstnance. Z pohledu forem pracovní výpomoci společnosti spadající do oblasti služeb nejčastěji využívají DPP a DPČ (využívá 79% firem), poté spolupráci na živnostenský list (32% společností) a 10% firem z oblasti služeb spolupracuje s personálními agenturami, skrze které zaměstnávají část svých zaměstnanců.

Co se týče profesních skupin zaměstnanců, kterým jsou flexibilní formy práce nabízeny, spadají sem řadoví zaměstnanci, kterým tyto úvazky nabízí 84% firem, nižší management, kterému je 37% podniků umožněno tyto formy využívat a v nejmenším zastoupení střední a vyšší management, kterému se alternativních forem práce dostává ve 46% společností.⁶

Důležitá je také jakási profilace skupin zaměstnanců poptávajících a využívajících flexibilní formy práce. Těmi jsou nejčastěji matky, které pečují o malé dítě, případně děti, a to konkrétně ve 44% společností. Dále jsou těmito zaměstnanci ve 34% firem důchodci, za nimi ve 30% podniků studenti, ve 27% společností zdravotně postižené osoby a lidé ve vyšším produktivním, tedy předdůchodovém věku, ve 26% dotázaných firem.⁷ Jak jsem však již ukázala v části zabývající se konceptualizací, flexibilní pracovní úvazky nabývají mnoha podob, a tak je logické, že ne všechny tyto výše zmíněné skupiny jsou zainteresovány ve stejných alternativních formách práce. Výzkum ukázal, že rodiče malých dětí, osoby se zdravotním postižením a lidé vyššího produktivního věku poptávají a využívají především zkrácené úvazky a pružnou pracovní dobu. Lidé v důchodovém věku a studenti pak nejčastěji vykonávají brigádnické činnosti na základě dohody o provedení práce, či dohody o pracovní činnosti.

Výzkum se zabýval také postoji zaměstnavatelů k alternativním formám práce v reálném prostředí. Ukázalo se, že jen necelých 10% zaměstnavatelů má negativní zkušenosti

⁶ Tyto údaje jsou pouze za firmy z oblasti služeb, vzhledem k tomu, že i mnou analyzovaná společnost působí v této sféře. (N=521 firem)

⁷ Dále (avšak již pouze v 11-ti a méně procentech případů firem) byli uváděni absolventi, řadoví zaměstnanci, lidé pečující o osobu blízkou, jiné skupiny zaměstnanců, otcové na RD či pečující o malé děti, obchodníci, manažeři, ekonomové, právníci, pracovníci na úklid, dělníci a vyučení.

s tímto druhem forem práce. A to v tom smyslu, že evidují u zaměstnanců pracujících v alternativních pracovních režimech nižší pracovní výkon. 80% firem však vnímá výkony zaměstnanců, kteří nepracují na plné úvazky, jakožto srovnatelné s výkony zaměstnanců pracujících standardní osmihodinovou pracovní dobu.

Firmy byly dotazovány také na to, co by je motivovalo k častějšímu nabízení a větší míře zavádění alternativních pracovních forem. Zástupci firem zmiňovali jako nejčastější motivátory legislativní úpravy (23% dotázaných), či daňové zvýhodnění, případně jinou finanční úlevu ze strany státu (21%). Asi polovina podniků uváděla jako potřebné podmínky pro implementaci flexibilních forem práce potřebu změny organizace práce (20%), individuálního přístupu vedení (17%), širší informovanost (11%) ale také zvýšení zájmu strany zaměstnanců (8%).⁸

V rámci výzkumu bylo zjišťováno, proč zaměstnavatelé některé typy flexibilních pracovních úvazků nevyužívají. Nejčastějším důvodem nebylo žádné úskalí, či problém, které spolu může implementace daného alternativního úvazku přinášet, ale prosté vysvětlení, že zkrátka pro danou formu práce nemá zaměstnavatel uplatnění a nemá tak důvod ji zavádět (to uvedlo 74% dotázaných), další důvod byl čistě pragmatický, a tedy, že to není umožněno povahou práce (18%), 6% zaměstnavatelů nepodporuje vybrané alternativní pracovní úvazky z důvodu jejich nevýhodnosti, či proto, že nejsou schvalovány vedením, což jsou často vůči sobě komplementární rysy, a zřídka byly mezi důvody zmíněny i těžkosti pro zaměstnavatele v podobě nutnosti změny organizace, legislativních překážek, administrativní zátěže, ale i obavy plynoucí z nedostatku zkušeností.⁹

Dotazovaným bylo předloženo několik výroků, které v sobě zahrnovaly jak spojování alternativních forem práce s pozitivními doprovodnými jevy, tak s těmi negativními. Obecně respondenti souhlasili, či spíše souhlasili více s těmi výroky, které propojovaly alternativní formy práce s pozitivními jevy (pružnější využití rozvržení pracovních sil, zvýšení spokojenosti a loajality zaměstnanců, větší atraktivita firmy při náboru zaměstnanců, zvýšení produktivity a efektivnosti práce), než s těmi, které uváděly, že flexibilní pracovní úvazky s sebou pro firmu přináší určité problémy (vyšší nároky na komunikaci, obtížnější kontrola a sledování pracovní doby, zvýšení administrativní a finanční zátěže). Z toho lze usuzovat, že zaměstnavatelé vnímají alternativní formy práce spíše pozitivně.

⁸ N=379 společností.

⁹ N = 634 společností.

Co se týče budoucího vývoje, dotázané firmy spíše neplánují rozšíření, ale na druhou stranu ani omezení, nabídky flexibilních pracovních úvazků. V oblasti služeb plánuje rozšíření nabídky 11% dotázaných firem, 2% společností by chtěla nabídku omezit a 88% neplánuje žádné změny.¹⁰

5.2 Vlastní případová studie

5.2.1 Flexibilní formy práce využívané ve společnosti v celorepublikovém rámci

Přestože jsem rozhovory se zaměstnanci pracujícími ve flexibilních pracovních režimech prováděla pouze na půdě pražské centrály společnosti, chtěla jsem na začátku analýzy poskytnout čtenářům komplexní obraz o využívání flexibilních forem práce ve zkoumané společnosti v celorepublikovém měřítku. Vzhledem k omezeným možnostem kvantitativních dat společnosti není možné postihnout následujícími analýzami využívání veškerých flexibilních forem práce touto firmou, avšak předkládám vzhled do užívání *dohod o provedení práce* a *dohod o pracovní činnosti* a dále využívání *částečných úvazků* zaměstnanci poboček napříč celou Českou republikou.¹¹

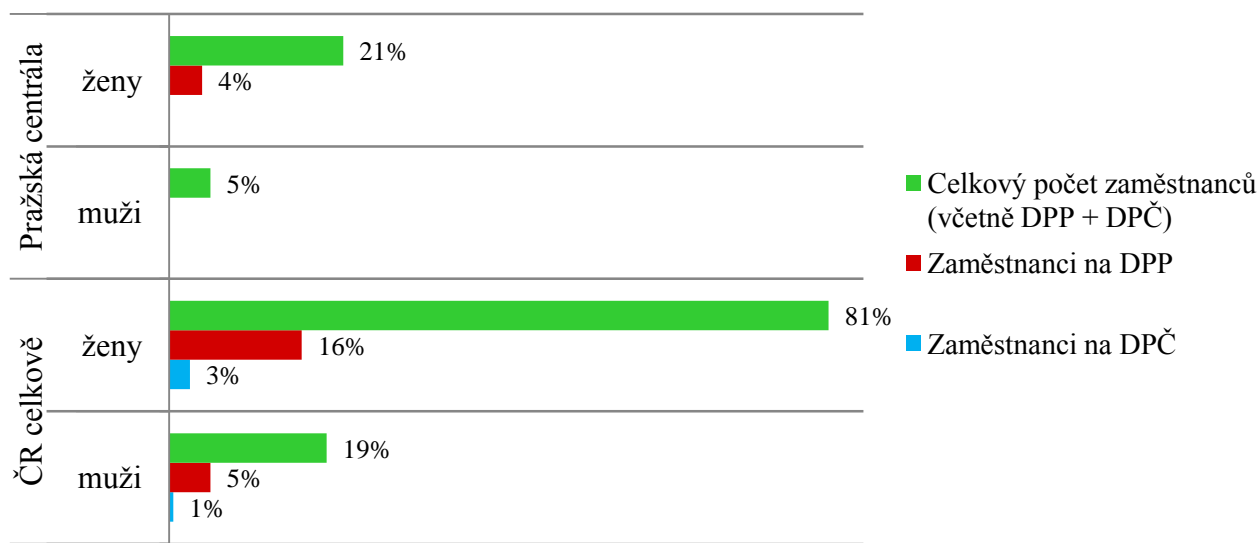
Nejdříve se zabývám poměry interních zaměstnanců pracujících na DPP a DPČ ve společnosti. Tito zaměstnanci mají většinou zkrácený úvazek a často k němu využívají další flexibilní nastavení práce, jako je například home office, práce kombinovaná z domova a ze zaměstnání, či stlačený pracovní týden.¹²

¹⁰ N= 197 společností.

¹¹ Veškeré analýzy v této podkapitole vychází z dat z personálně-ekonomického systému společnosti. Data byla analyzována pomocí programu Excel.

¹² K doložení konkrétních flexibilních forem práce všech zaměstnanců pracujících na DPP či DPČ bohužel neexistují data.

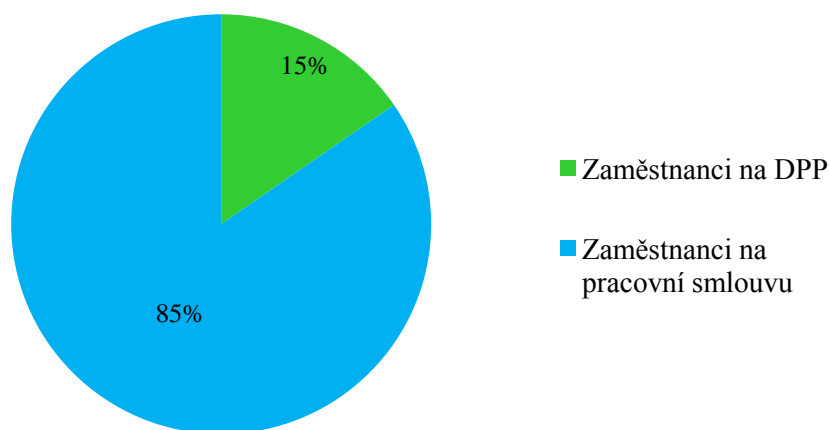
Graf č.4 - Porovnání počtů všech zaměstnanců a zaměstnaných na DPP a DPČ v celorepublikovém měřítku a na pražské centrále společnosti



N (celkový počet zaměstnanců celorepublikově) = 197

Jak je vidět z uvedeného grafu (Graf č. 4), v rámci celé společnosti je na DPP zaměstnáno 21% zaměstnanců z celkového počtu, na pražské centrále pracují z celorepublikového počtu zaměstnanců 4% zaměstnaných na DPP, což činí zhruba 15% všech zaměstnanců pražské centrály (viz. Graf č. 5). Zaměstnanci na DPČ činí 4% všech zaměstnaných ve zkoumané firmě, z toho žádný nepůsobí na pražské centrále společnosti.

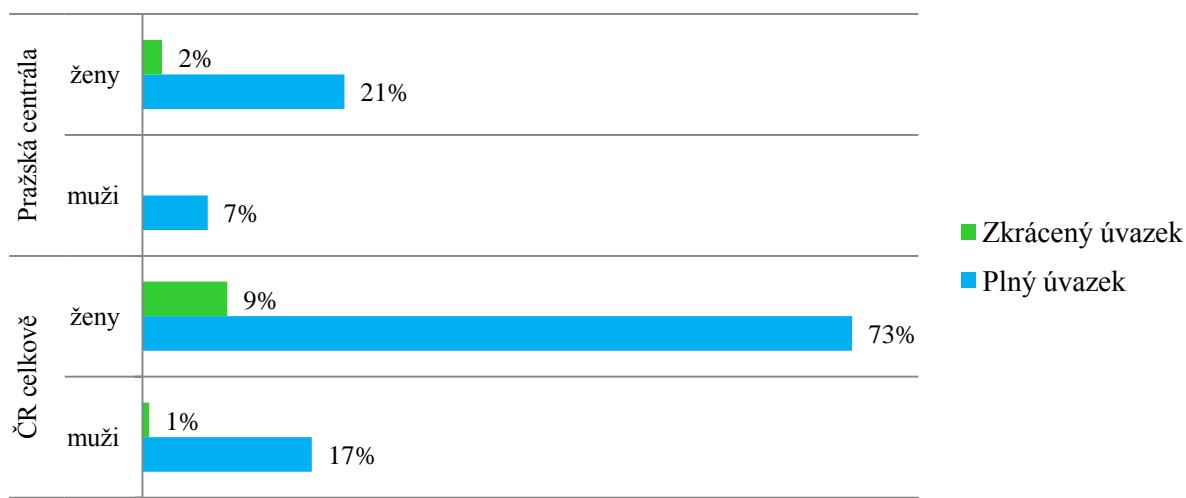
Graf č.5 Podíl zaměstnanců pracujících na pracovní smlouvu a na DPP na pražské centrále společnosti



N (celkový počet zaměstnanců pražské centrály společnosti) = 52

Dále dostupná data umožňují analýzu zaměstnanců pracujících ve společnosti na částečné úvazky. Jak ukazuje graf (Graf č.6), celkem 10% zaměstnanců společnosti pracuje na částečné pracovní úvazky, zbylých 90% je zaměstnáno na úvazky plné.

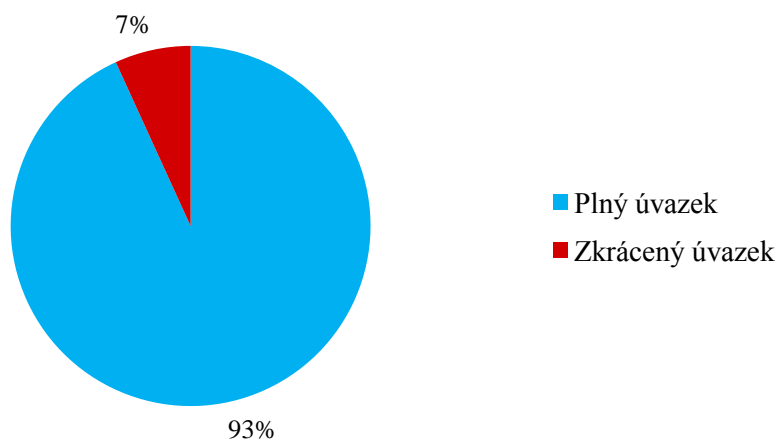
Graf č.6 Podíly zaměstnanců pracujících na plný a na částečný úvazek - porovnání celá ČR a pražská centrála



N (všichni zaměstnanci společnosti bez DPP a DPČ) = 149

Na pražské centrále pracují pouze 2% zaměstnanců na částečný úvazek z celkového počtu zaměstnanců, v rámci pražské centrály toto činí 7% zaměstnanců, zbývajících 93% zaměstnanců pražské centrály je zaměstnáno na plný úvazek (viz. Graf č. 7).

Graf č.7 Podíly zaměstnanců pracujících na plné a na částečné úvazky na pražské centrále



N (všichni zaměstnanci pražské centrály bez DPP a DPČ) = 44

5.2.2 Analýza fungování flexibilních forem práce na pražské centrále společnosti

V následující části se věnuji analýze kvalitativní fáze výzkumu, tedy jak analýze rozhovorů s respondentkami, tak s expertkou, a také poznatkům z pozorování. Tato analytická část je rozdělena dle nosných témat celé mé diplomové práce.

5.2.3 Flexibilní formy práce využívané na pražské centrále firmy a jejich nastavení

Jak jsem uvedla již výše, podařilo se mi udělat rozhovor se všemi zaměstnanci, kteří pracovali v čase dotazování na pražské centrále v některém z flexibilních pracovních režimů. Celkem se jednalo o 13 respondentek z celkových šedesáti zaměstnanců pražské centrály.

Pět respondentek je zaměstnáno na *dohodu o provedení práce*, pracují na *zkrácený úvazek*, u kterého však není uveden fixní počet hodin. Mají stanovenou hodinovou mzdu, a tak jsou pro ně počty odpracovaných hodin v měsíčním porovnání odlišné. Čtyři z těchto respondentek pracují na stejném oddělení, kde tvoří tým, v rámci něhož si sestavují směny tak, aby vykryly primárně pracovní dobu od 17:00 do 22:00 a dále odvedly nárazovou práci mimo tyto hodiny. Pátá respondentka je administrativní výpomocí na jednom ze středisek vedení. Taktéž nemá určen fixní počet pracovních hodin na určité časové období, pracuje dle svých možností a na základě poptávky pomoci od tohoto oddělení.

Další tři respondentky pracují taktéž na *DPP* na stanovený *poloviční úvazek*, tedy 20 hodin týdně. I tyto tvoří tým v rámci jednoho oddělení, kde musí pokrýt dané směny během dne. Zaměstnavatel však na výkon této činnosti nepotřebuje zaměstnance na pracovišti, a tak mají *home office*. Do práce dochází pouze nárazově na porady, či v případě práce na náročnějších projektech.

Jedna respondentka je zaměstnána na *pracovní smlouvu* a *částečný úvazek*. Její úvazek se odvíjí vždy dle vytíženosti. Jak sama uvádí „*Já mám vlastně úvazek, že mám danou práci, musím zpracovávat každoměsíční agendu a není to nijak omezeno časově, jestli mám denně pracovat tři hodiny, nebo pět hodin, nebo osm hodin, prostě tam je to odvislý od té práce. Takže když je práce víc, já pracuju víc, když je práce míň, můžu si dovolit pracovat míň. V průměru to vychází nějakých pět, šest hodin denně. Ale jsou období v průběhu roku, kdy to je třeba míň, naopak když jsou nějaký termíny na odevzdání, počet hodin se navyšuje.*“ Tato respondentka navíc využívá alternativní formy práce *home office*, kdy se zaměstnavatelem komunikuje především prostřednictvím komunikačních technologií, poštou a do práce chodí jen výjimečně na nepravidelné bázi.

Jedna z dotázaných je zaměstnána na *pracovní smlouvu*, na jejímž základě pracuje u zaměstnavatele na *poloviční úvazek* 20 hodin týdně s rozložením pracovní doby do čtyř pracovních dnů.

S dalším specifickým nastavením se setkáváme u respondentky pracující taktéž na *pracovní smlouvu* se stanoveným *částečným úvazkem* $\frac{3}{4}$ a s *kombinovanou prací z domova a ze zaměstnání*. Tato zaměstnankyně má navíc s nadřizenou dohodu o *pružné pracovní době*. O

konkrétnější podobě svého úvazku se vyjadřuje následovně: „*Je to 6 hodin denně, případně si to mohu udělat, jak chci, ale aby bylo odpracováno těch 30 hodin týdně. Většinou ale chodím na těch 6 hodin, případně 4 a 2 z domova.*“

S kombinovanou prací z domova a ze zaměstnání se setkáváme také u další dotázané, která je zaměstnána na *pracovní smlouvu*. Taktéž je jí umožněno mít *pružnou pracovní dobu*, jak vyplývá z její výpovědi: „*No, já využívám standardní pracovní dobu od osmi do 16:30, ale s tím, že to nemám pevně daný. Takže když začnu v sedm, můžu skončit dřív, když začnu později, pracuji o to dýl. Takže dá se říci, že je takovej flexibilnější ten úvazek, že to nemám přesně od- do. A ještě mám home office. To mám stejně, jako kdybych byla v kanceláři. Takže mám osm a půl hodiny a pracuju v 99% od osmi do 16:30, abych byla přítomná, když mě potřebujou lidi z kanceláře. (...) Home office mám pravidelně třikrát týdně doma a dvakrát tady.*“

Poslední respondentka pracuje na *dohodu o provedení práce* a výhradně *home office* s nepravidelným docházením do zaměstnání v naléhavých případech vyžadujících fyzickou přítomnost. Nemá stanoven fixní počet hodin, ale dané úkoly, které je potřeba splnit.

Jak tedy z uvedeného vyplývá, nejčastěji využívanou flexibilní formou práce na pražské centrále zaměstnavatele jsou *zkrácené pracovní úvazky* často kombinované s *prací z domova*, popřípadě s *prací z domova kombinovanou s prací na pracovišti* zaměstnavatele. Toto potvrzují také slova experta, tedy personalistky společnosti.

„*Mezi alternativní formy práce, na které pracují naši zaměstnanci, spadají převážně zkrácené pracovní úvazky, dále práce při mateřské/rodičovské dovolené, což je většinou na DPP, výjimečně DPČ, sdílené pracovní místo, u některých pozic je možná i práce některé dny z domova, například o prázdninách, při nemoci dítěte a podobně.*“ – **Expertka**

„*Největší zastoupení flexibilních forem u nás mají zkrácené pracovní úvazky, případně práce z domova, kterou za alternativní pracovní úvazek lze dle mého považovat.*“ – **Expertka**

Jak z rozhovorů, tak z pozorování vyplývá, že společnost nezachází s flexibilními formami práce jakožto s plošným nástrojem. Nejen, že je nenabízí obecně všem zaměstnancům na všech pozicích, což by zřejmě nebylo ani možné, ale také jejich podoba není unifikovaná. Fungují zde dva principy zavádění alternativních forem práce. Prvním je ten, kdy společnost **vyhlásí výběrové řízení přímo na pozici s charakterem flexibilní formy práce** a druhým ten, kdy je potřeba **upravit úvazek či formu výkonu práce stávajícího zaměstnance**, k čemuž dochází především v důsledku životních změn zaměstnanců, jakými jsou nejčastěji mateřství, rodičovství, nemoc a další situace vystupující

z osobního života pracovníků do toho pracovního. Společnost nabízí alternativní formy práce „*bud' proto, že to vyžaduje charakter pracovní pozice, ale spíše jako formu benefitu u kvalitních stávajících zaměstnanců, o které nechce společnost přijít.*“ – **Expertka**.

Výše uvedeným se snažím říci, že přestože jsou některé alternativní pracovní úvazky ve zkoumané společnosti využívány více než jiné, nejedná se o homogenní skupinu totožných pracovních nastavení, ale tyto formy práce jsou vždy jakýmsi odrazem potřeb daných zaměstnanců, ale také toho, co od nich zaměstnavatel vyžaduje. Jak uvádí personalistka společnosti, firma nemá žádný jednotný nástroj, dle kterého by se řídila ve věci nastavování a vytváření pozic na alternativní pracovní formy: „*Žádná „psaná“ pravidla nejsou, každý úvazek se hodnotí samostatně.*“ – **Expertka**. O uvedeném hovoří také následující citace, ve které je představen model nastavení vzniku nového pracovního vztahu na bázi alternativní formy práce ve společnosti.

„Vždy se jedná o dialog mezi nadřízeným a zaměstnancem tak, aby daný flexibilní úvazek vyhovoval zaměstnanci, ale společnosti přinesl požadovaný efekt. Tedy aby byla v dobré kvalitě odvedena jeho práce.“ – **Expertka**

Zde jsem však detekovala problém v porovnání s výpověďmi zaměstnankyň. Ty se shodují na tom, že podmínky výkonu práce vychází z domluvy se zaměstnavatelem, avšak jen naprostá menšina z nich má představu o tom, jak bude průběh jejich zaměstnání pokračovat a po jak dlouhou dobu mohou počítat s flexibilním nastavením jejich práce. Zřejmě tak tedy došlo k problému v komunikaci mezi oběma stranami, kdy zaměstnavatel automaticky nesdělil zaměstnankyním budoucí nastavení jejich pracovního poměru, a zaměstnankyně se ho na to neptaly, případně se o této důležité věci obecně zaměstnavatel se zaměstnanci baví jen velmi povrchně a zaměstnavatel se k ní vyjadřuje spíše vágně a neurčitě. Z rozhovorů však u tohoto tématu byla patrná nejistota zaměstnankyň ohledně jejich pracovní budoucnosti ve flexibilním režimu v této společnosti. S tímto jsem se setkala jak u respondentek, které zde pracují od počátku na některou z flexibilních forem práce, tak u těch, které na ni přešly v průběhu zaměstnání. U dotázaných, které na alternativní pracovní režim přešly v průběhu zaměstnání, není toto takovým překvapením, jelikož spolu se zaměstnavatelem hledali adekvátní řešení, avšak u zaměstnankyň, které již na místo ve flexibilním režimu nastoupily, vnímám tuto neinformovanost jako problematickou.¹³

¹³ Předkládám odpovědi na otázku: *Když jste nastupoval/a (přecházel/a) na alternativní pracovní úvazek, dohodl/a jste se se zaměstnavatelem, na nějak omezené době jeho trvání?*

„Mám DPP do konce roku. U pohovoru bylo nabídnuto, že kdyby se nám to líbilo, tak by možná byla možnost přejít na stálej pracovní poměr.“ - **Marie**

„Mám smlouvu na dobu určitou, na jeden rok s tím, že se pak uvidí, jak to bude dál.“ - **Petra**

„Zatím je to otevřené a nehovořili jsme o tom.“ - **Jana**

„Mám dohodu na rok, ale říkali, že je to dlouhodobá spolupráce.“ - **Alena**

„Ne. Jako mám tu dohodu do konce roku, ale s tím, že pak se zase udělá nová asi.“ – **Lucie**

„Ano, z počátku jsem nastoupila jako zástup za jednu holku, která se měla vrátit z rodičovské dovolené, takže to bylo na ty čtyři hodiny. Ona se nevrátila, pokračovala s druhým dítětem. Tak se mě ptali, jestli bych nemohla jít na těch osm hodin. Já jsem tak uvažovala, případně i o těch šesti hodinách, takže jsme se dohodli na těch šesti hodinách. Takže víceméně každý rok proběhne taková ta komunikace, jestli bych nechtěla jít na těch osm hodin, ale vždy říkám, že bohužel mám ještě příliš malé děti. Takže je to teď otevřené.“ – **Nikola**

5.2.4 Zaměstnanci pracující ve flexibilních pracovních režimech

Jak jsem zmínila již výše, společnost nenabízí flexibilní pracovní formy všem. Rozdílů jsou mezi **interními** a **externími** kandidáty, dále jsou v této oblasti diferencovány **pracovní pozice** a stejnou šanci na práci v alternativním pracovním režimu nemají ani **juniornější** pozice v porovnání s posty **seniorního** charakteru. K ilustraci konkrétních rozdílů poskytují citace personalistky společnosti.

Personalistka uvedla, že co se týče pozic zaměstnanců pracujících na alternativní pracovní úvazky, „jedná se paradoxně buď o manažerské, či specializované pozice, jako je mzdová účetní, dříve obchodní ředitelka a tak dále. A dále o pozice řekněme nižší či základní, jako je pozice telefonní asistentky. U klasických obchodních či zákaznických pozic toto vzhledem k provozu možné bohužel není.“ - **Expertka**

Co se týče diference mezi interními a externími kandidáty, zde společnost nerozlišuje „u nižších pozic, kde například zkrácený úvazek vyhovuje charakteru pozice,“ ale „u pozic manažerských na druhé straně vychází vstříc pouze interním zaměstnancům.“ – **Expertka**

Zaměstnanci z manažerských pozic pracující ve flexibilních režimech jsou většinou právě ti, kteří nemají s ohledem na změny v osobním životě prostor pro tradiční práci na plný úvazek. Jedná se tedy o běžnou praxi patrnou i u jiných současných firem, jak jsme se přesvědčili již v konceptuální části mé diplomové práce. Z tohoto dále vyplývá, že alternativní formy práce

jsou ve firmě využívány jak zaměstnanci pracujícími na juniorních postech, tak těmi, kteří mají vyšší funkce. Je zde však rozdíl v tom, že tyto **nižší pozice** byly již **obsazovány s nastavením místa** na alternativní formu práce a **seniorní pracovní místa** byla do těchto **režimů překlomena** kvůli vyhovění individuálním potřebám daných zaměstnanců, ale také za účelem zachování zkušených zaměstnanců a jejich know-how ve společnosti. Toto mé tvrzení podkládá opět výrok expertky pojednávající o tom, zda společnost umožňuje mobilitu zaměstnanců z tradiční formy práce na alternativní a naopak: „*Záleží vždy na charakteru pozice, ale u těch manažerských, kde je spíše vycházeno vstříc danému zaměstnanci, tento přechod vítáme a je i logický. Umožnění zkráceného úvazku je vnímáno jako dočasné.*“ – **Expertka**

5.2.5 Motivace stran nabídky a poptávky po flexibilních pracovních formách

Zjišťovala jsem, zda zaměstnankyně pracují v alternativním pracovním režimu z vlastního popudu, či zda u některých došlo k tomu, že byly nuceny přijmout nabídku z toho důvodu, že je práce zaujala, ale nebylo ji možné vykonávat například na plný pracovní úvazek, případně že nedostaly jinou pracovní nabídku. To v případě těch, které nastoupily do zkoumané společnosti rovnou na flexibilní post. A v případě zaměstnankyň, které přestoupily z tradičního úvazku na alternativní, mě zajímalo, jestli přišly s tímto návrhem ony, či zaměstnavatel. U obou zmíněných příkladů se ukázalo, že **jde stoprocentně o podnět zaměstnankyň**. Vysvětlením u prvního případu, tedy u těch, které rovnou na flexibilní práci nastoupily, je zřejmě to, že na českém pracovním trhu stále není takové množství nabízených pozic v alternativních pracovních režimech, aby lidem poptávajícím práci hrozilo, že budou muset přijmout například zkrácený úvazek, přestože poptávají plný. Co se týče zaměstnankyň, které přešly na flexibilní formu práce, zde můžeme najít vysvětlení v rozboru motivací, které uvádím níže. Myslím si však, že obecně u této skupiny zaměstnanců vychází popudy přestupu na flexibilní pracovní úvazek jak z jejich strany, tak ze strany zaměstnavatelů, například za účelem uchování již zapracovaného zaměstnance.

Motivace zaměstnankyň na pozicích ve flexibilních formách práce se logicky liší dle jejich životní situace. V mé případové studii jsem se obecně setkala pouze s dvěma ústředními životními situacemi, které mé respondentky rozdělují na dvě skupiny. Jedná se tak o **studentky a matky na mateřské**, respektive **rodičovské dovolené**, či s **malými dětmi**.

I v rámci celé firmy jsou právě tyto skupiny nejzastoupenějšími mezi pracovníky ve flexibilních pracovních režimech, jak potvrzuje expertka:

„Většinou se jedná buď o matky na mateřské nebo rodičovské, nebo o matky s malými dětmi, které ještě nechtějí nastupovat na plný úvazek. Samozřejmě máme ve větší míře i studenty. Případně se jedná o lidi ve specifických životních situacích, ale to spíše výjimečně.“

- Expertka

Zacílím-li se na skupinu zaměstnankyň, které pracují **při mateřské/rodičovské dovolené**, nebo mají flexibilní pracovní úvazek kvůli tomu, aby mohly **pečovat o své malé děti**, je dle analýzy hlavním motivátorem práce pouze na zkrácený úvazek, či práce z domova (případně v kombinaci s pracovištěm zaměstnavatele) právě **mateřství**, tedy možnost **harmonizace pracovního a rodinného života**, který představuje starost o děti, ale také o domácnost.

„Přešla jsem na flexibilní pracovní úvazek z plného kvůli mateřské. Šla jsem na mateřskou a chtěla jsem dál pracovat, proto jsem přešla na práci z domova.“ – Nora

„Jenom kvůli dětem, abychom se vystřídali s manželem, kdo vyzvedne děti z družiny, ze školky, aby nám to vyšlo. Takže já tu pracuju do půl pátý, bydlím za Prahou, takže když se dostanu domů, to už má školka zavřeno. Takže abychom to stihli, prostě vyzvednout děti.“

– Jana

Mateřství je pro dotázané ženy motivem pro to, proč přejít z plného úvazku na flexibilní. Avšak další otázkou je, co je pro ně hnacím motorem k tomu, aby pracovat šly a nezůstaly s dětmi doma. Jedná se tedy o druh motivace na jakési druhé straně spektra – nikoli proč přešly na jiný druh pracovního úvazku, ale proč vůbec pracovat nepřestaly. Zde jsem se jako s velmi důležitým motivem setkala s **finančním zajištěním**. Pro zaměstnankyně je důležité, aby si mohly vedle příspěvku v mateřství přivydělat další peníze a přiblížit se tím alespoň částečně platu, který měly na své pozici před odchodem na mateřskou a následně rodičovskou dovolenou. Předpokládám, že tento druh motivace je v dané situaci naprosto logickým, a tak si nežadá další vysvětlení.

„Chtěla bych zkrátit úvazek, třeba na čtyři hodiny, ale je to pro mě finančně nemožné.“

- Nikola

Dalším zásadním důvodem, a zároveň posledním zmiňovaným v rámci mé případové studie, pro skupinu matek s dětmi zapříčiňujícím jejich přechody na alternativní formy práce je **udržení kontaktu s firmou**, ale také s **kolegy a lidmi mimo** uzavřený okruh, ve kterém se nově pohybují v souvislosti s pro ně novou životní situací – mateřstvím. Respondentky –

matky hodnotí jako velmi důležité udržování kontaktu se svým minulým životem, a to jednak z důvodů osobních, tak pracovních, což se týká především budoucnosti. Respondentky zmiňovaly, že je pro ně důležitá možnost alespoň chvilkového úniku ze světa mateřství a péče o domácnost a že se jedná o jakýsi druh relaxace. Dále bylo z rozhovorů patrné, že vnímají jako důležité udržení kontaktů se společností do budoucna, kdy se budou chtít buď vrátit do společnosti na pozici a úvazek, který vykonávaly předtím, případně kdy budou hledat nové zaměstnání a budou chtít nabídnout praxi.

*„Ve firmě jsem chtěla zůstat já. Nechtěla jsem se úplně odříznout od světa a ztratit kontakt s prací i s lidma tady a být jen zavřená doma s dítětem.“ - **Markéta***

Podíváme-li se na zaměstnankyně pracující na flexibilní pracovní úvazky, které jsou zároveň také studentkami, opět je zde zřejmě na první pohled patrný hlavní motiv pro flexibilní práci. Je jím právě **studium** a tedy snaha **skloubit pracovní život s režimem studenta**. Ty, které studují prezenčně, většinou nemají časové možnosti na docházení do práce na plný úvazek, tedy 40 hodin týdně. Ty, které studují kombinovanou formu studia, mají sice větší časové možnosti během týdne, ale stále jsou limitovány objemem látky, kterou musí nastudovat ve svém volném čase, přípravou do školy, ke zkouškám, psaním seminárních a závěrečných prací. Tato motivace pro volbu alternativní formy práce tedy vychází z **omezených časových možností**.

*„Já studuju, takže jsem hledala jen zkrácený úvazek.“ - **Klára***

*„Určitě jsem hledala práci jako brigádu, abych to měla ke studiu a tyhle večerní hodiny se mi přesně hodily, protože přes den jsem ve škole a večer tady.“ - **Štěpánka***

*„Tím, že jsem student, tak bych si netroufla na plnej pracovní úvazek.“ - **Marie***

*„Ještě studuju. Do školy už sice moc nechodím, ale dopisuju diplomku a taky jsem si chtěla nechat volněji na učení se na státnice. Pracovat jsem chtěla, ale bála jsem se, že bych plnej úvazek prostě nedala. A nebo třeba i dala, ale musela bych třeba prodloužit školu a to už jsem fakt nechtěla.“ - **Petra***

Opět, stejně jako u skupiny zaměstnankyň s dětmi, se nabízí otázka otevírající další sadu motivů pro práci na zkrácený úvazek, a to ty vycházející z otázky, proč respondentky hledaly ke studiu i pracovní poměr? Zde se jako jedna z hlavních motivací ukázala **finanční stránka**. Přestože je většina respondentek při studiích finančně podporována rodinou, velká

jejich část se vyjádřila tak, že si chtěly při studiích přivydělat a nebýt pouze závislé na příspěvcích rodičů. Vzhledem k tomu, že všechny respondentky z této skupiny studují vysokou školu, je jejich touha po přivýdělků pochopitelná. Jsou již ve věku, kdy jsou mnozí jejich vrstevníci ekonomicky aktivní, což na ně jistě působí jistý sociální tlak, a dále se mění struktura jejich volnočasových aktivit, což si vyžaduje více financí. Důvodem je i potřeba finančního osamostatnění se. Ve spojení s omezenými časovými možnostmi, o kterých jsem pojednávala výše, zde pak krystalizuje poptávka po brigádnických pozicích, zkrácených úvazcích a po pracích z domova. Některé studující respondentky také uvedly, že je již neživí rodiče, a tak si musí vydělávat samy. Jelikož na plný úvazek nemají čas, volí cestu flexibilních pracovních forem.

„Jsem studentka a chci si vydělávat, ale na plný úvazek chodit nemůžu, na to nemám čas.“ –

Blanka

„Píšu diplomku a nemám čas na plný úvazek. Ale z něčeho žít musím, bydlíme s přítelem a musíme z něčeho platit byt a jídlo, když už nám neplatí rodiče.“ – Veronika

Získávání praxe je pro studentky dalším důvodem, proč se uchylují při studiu k práci na alternativní pracovní úvazky. Jak je z rozhovorů vidno, dotázané si uvědomují, že je praxe velmi důležitým faktorem při hledání zaměstnání. Mnoho z nich staví na osobní zkušenosti, kdy byly odmítnuty právě z důvodu žádné, či nedostatečné, popřípadě krátké, praxe. Vnímají toto jako svůj handicap například v porovnání s vrstevníky, kteří šli pracovat již po střední škole a disponují tak o několik let delší praxí, než mohou nabídnout ony, respektive než budou moci nabídnout po absolvování vysoké školy. I v médiích a v debatách veřejnosti se často setkáváme s tímto tématem, na jedné straně se lidé ptají, jak mohou mít jakožto absolventi adekvátní praxi, na straně druhé po nich firmy tuto praxi vyžadují a ve většině inzerátů poptávajících nové zaměstnance vidáme v požadavcích položku *praxe v oboru* a její minimální požadovanou délku. Jako řešení této svízelné situace pro budoucí absolventy vysokých škol se nabízí právě flexibilní formy práce. Tento druh motivace vnímám jako velmi důležitý a odráží, dle mého názoru, současnou situaci absolventů vysokých škol na trhu práce.

„Vždycky jsem posílala životopis i motivační dopis, ale vždy mi napsali, že jsem nějakým kritériím nevyhověla. Protože většinou, když se koukám na ty práce na zkrácený úvazek, tak všude píší, že chtějí dva roky praxe, tři roky praxe, jeden rok praxe na těch administrativních pozicích a to jsem já neměla, já jsem začínala od nuly.“ – Klára

*„Bylo to dost těžký. Chtěla jsem nějakou brigádu v administrativě a neměla praxi a takových lidí, co hledaj, je spousta.“ – **Lucie***

*„Taky jsem chtěla praxi v oboru. Za chvíli skončím školu a budu hledat práci na plnej úvazek a tam už se na tu praxi klade větší důraz. Už sice praxi v oboru mám, ale, a vlastně právě proto, jsem nechtěla zase někam jinam mimo obor.“ – **Petra***

Respondentky, které nejsou původně z Prahy, ale nyní zde studují a bydlí, zmiňovaly jako další motivaci pro práci na částečný úvazek také to, že mají **více času na dojíždění**, a mohou tak jezdit navštěvovat rodinu. I tento důvod je důležitým v životě respondentek – studentek. Tím, že práce nehraje v jejich životě zatím ústřední roli, ale dělí se o ni se studiem, je pro ně podpora rodiny, jak psychická, tak finanční, velmi důležitá a stejně tak tedy udržování kontaktů s jejími členy. Flexibilní formy práce jim umožňují, aby se ve svém mimo studijním čase mohly vypravit i za rodinou, popřípadě přáteli a známými.

*„Flexiúvazek jsem hledala právě proto, že studuju, a taky jezdím na víkendy domů, což bych asi nestíhala, kdybych měla plnej úvazek, a já mám doma přítele, takže jezdím tam.“ – **Marie***

Jistě by se dalo najít větší množství motivací, díky jejichž působení se lidé uchylují k vyhledávání flexibilních forem práce, já jsem se však omezila pouze na ty, které vycházejí z analýzy mých dat. Je potřeba brát v potaz i to, že mezi mými respondentkami nebyli zástupci lidí v důchodovém věku a lidí pečujících o osoby blízké (kromě dětí), kteří na trhu práce také spadají do skupiny poptávky po flexibilních formách práce.

Taktéž u zaměstnavatele je možné detekovat hlavní motivace pro nabízení alternativních pracovních forem, či přistupování na ně v případě, kdy vychází popud od stávajícího zaměstnance. Nelze porovnávat motivace zaměstnanců a zaměstnavatele, jelikož mají rozličné základy a tyto dva subjekty netvoří homogenní skupinu. Zaměstnavatel uvádí jako hlavní důvody zaměstnávání lidí na flexibilní pracovní úvazky především **pokrytí pracovních pozic**, které objemem své práce **nevydají na plný úvazek**, nebo je objem práce nestálý v čase a práce se tak stává nárazovou. Dále se jedná o krok **vyhovění současným zaměstnancům**, kteří jsou vlivem životní situace nuceni změnit své dosavadní pracovní návyky, jako například již zmíněné ženy na MD/RD a s malými dětmi. Co personalistka nezmínila, avšak bylo to zřejmé z pozorování, jsou posty na alternativní formy práce, především v podobě nabízených *dohod o provedení práce*, obsazovány za účelem **administrativní a finanční úspory**. U pozic, které jsou koncipovány jakožto brigády (především pro studenty) jsou vypláceny nižší mzdy, které jsou navíc odvislé od vykázané

hodinové práce, a tak zaměstnavatel platí jednak méně a jednak pouze za skutečně odvedenou práci. Toto je běžná praxe českých společností, avšak není samozřejmě aplikovatelná na celé spektrum pracovních pozic, spíše na ty juniorní a méně specializované.

5.2.6 Profilace skupin zaměstnanců pracujících ve flexibilních pracovních režimech a jejich budoucí plány

Popis skupin zaměstnankyň, které na pražské centrále zaměstnavatele pracují na flexibilní formy práce, je do jisté míry odvoditelný z výše popsaných motivací.

V první řadě se jedná o **studentky** bakalářských a magisterských/inženýrských programů **vysokých škol**. Jejich věk je v rámci této případové studie vymezen spodní hranicí **20 let** a horní **30 let**. Jedná se o zaměstnankyně, které do společnosti **nastoupily již přímo na flexibilní pracovní úvazek**, ve většině případů na **dohodu o provedení práce**. Bez výjimky pracují na **juniorních** a **brigádnických** pozicích. Jejich **průměrná délka působení u společnosti** (v době dotazování) činí **8 měsíců**, nejdéle zde jedna respondentka pracuje 17 měsíců. Všechny dotázané vnímají toto **pracovní nastavení jako dočasné**, než dokončí studia a najdou si práci na tradiční plný úvazek. Některé také přemýšlí o změně z důvodu získání adekvátní praxe k jejich studijnímu oboru. Do této skupiny spadá devět respondentek ze třinácti dotazovaných.

„No, asi to nebudu měnit, než budu mít bakaláře, čili ještě celý rok. A potom nevím, buď budu studovat externě, nebo denně. A možná, že když budu studovat denně, že bych si našla práci někde jinde, někde ve větší firmě, kde bych mohla jet do zahraničí na nějakou stáž.

Ale zatím mi to vyhovuje takhle.“ – Klára

„Teď rozhodně ne, chci dostudovat. A na magisterském bych možná chtěla něco víc v oboru, abych měla praxi. Ale asi bude těžký to najít a spíš tu zůstanu.“ - Lucie

„Na hlavní poměr bych šla někam jinam, ale zatím, když jsem student a budou mě tu chtít, tak tu asi zůstanu.“ – Štěpánka

„No, tak u mě to fakt souvisí s tím, jestli budu dál pokračovat v doktorandském studiu. Jestliže budu, tak tam bych pak musela zjistit, jestli mě to zatěžuje, jestli si můžu dovolit celý úvazek, nebo jenom poloviční. V tuhle chvíli mi to takhle vyhovuje a měnit to nechci.“ -

Veronika

Druhou skupinou dotazovaných, která činí čtyři respondentky, jsou **ženy na rodičovské či mateřské dovolené**, případně s **malými dětmi**. Všechny jsou ve věku **29 až 38** let. Jejich průměrná délka doby zaměstnání u společnosti je **10 let** s tím, že nejdéle zde jedna respondentka pracuje 13 roků. Všechny čtyři působí na **specializované, seniorní, nebo manažerské** pozici. Všechny tyto respondentky bez výjimky začaly ve společnosti pracovat na tradiční plný úvazek a v důsledku mateřství se se zaměstnavatelem dohodly na flexibilním pracovním režimu. Stejně tak, jako skupina studentek, ani ony **nepředpokládají, že zůstanou na stejné upravené pozici** i v delší budoucnosti. Budoucí změnu v pracovním nastavení váží na ukončení rodičovské dovolené, případně na větší osamostatnění se potomků. Pouze jedna respondentka se vyslovila tak, že jí toto nastavení vyhovuje a nechtěla by na něm nic měnit ani do budoucna. Myslím si, že tento přístup je v této situaci spíše výjimečným. Vzhledem k tomu, že některé ženy pracují, byť na částečný úvazek, či z domova, již během mateřství, lze poté předpokládat, že se budou chtít vrátit do práce co nejdříve na plný úvazek (například v porovnání s ženami, které během MD/RD nepracují), z toho důvodu vnímám budoucí plány této respondentky spíše jako výjimečné.

*„Zatím změny neplánuji. Tím, že mladší dítě ještě chodí do školky a ještě rok bude chodit do školky, tak bych to alespoň ten rok nechala tak, jak to je. Potom už bych o změně uvažovala.“ - **Jana***

*„Myslím, že další rok a půl nic měnit nebudu. Pokud to zaměstnavatel nezmění, tak já osobně ne. Potom, až vyrostou děti, bude záviset na domluvě, protože já osobně bych se ani nebránila tady týhle práci, mně by vyhovovalo pracovat z domova. Třeba klidně k tomu i něco přibrat, na dvě hodinky nebo tak, nebránila bych se tomu, nevadilo by mi to. Ale říkám, když zaměstnavatel bude chtít, abych byla v práci, budu v práci. Když mu to bude vyhovovat takhle, jak to je, tak klidně budu pracovat z domova. Vyhovovalo by mi to i pracovní, i časově, že bych nebyla limitovaná třeba při vyzvedávání ze školky. Klidně bych si to takhle nechala i až budou děti i velký. Kdybych měla možnost volby a fungovalo by to takhle, jak to funguje doteď, tak třeba i s vyšším úvazkem bych to brala.“ – **Nora***

*„Změny plánuji, a to postupně možnost pracovat částečně z práce a částečně z domova, navyšování úvazku a tak dále.“ - **Markéta***

5.2.7 Flexibilita alternativních forem práce využívaných na pražské centrále společnosti

Již výše jsem zmiňovala, že alternativní pracovní formy respondentek, ale také ostatních mimopražských zaměstnanců společnosti, nejsou v praxi jedna jako druhá. Zaměstnavatel se snaží, jak sám uvádí, vždy vycházet vstříc jednotlivým zaměstnancům a hledat s nimi společné řešení. „*Průběh alternativních úvazků zaměstnanců je o dialogu a tom, co nadřízený nebo vedení společnosti dovolí, aniž by byla ohrožena práce, kterou má zaměstnanec odvést.*“ – **Expertka**. Toto potvrzují také výpovědi **zaměstnankyň**, které se **ke své flexibilní práci a jejímu průběhu po formální stránce vyjadřují obecně pozitivně** a jen menšina z nich by ráda něco ve výkonu práce změnila. Ty, které by si přály něco změnit, vnímají vždy daný bod spíše jako podružný a není pro ně zásadní překážkou, zároveň se jedná pouze o zaměstnankyně z řad těch, které nastoupily na předem stanovený flexibilní pracovní úvazek, nikoli o ty, které zde pracují delší dobu a přešly na něj v průběhu zaměstnání. Toto se mi jeví jako logické vysvětlení tohoto jevu. A to tedy, že po změnách touží pouze respondentky, které do práce nastoupily na, již jistými mantinely ohraničený a konkrétněji vymezený, úvazek ve flexibilním režimu, o němž bylo těžší smlouvat a nebyl jim „ušit na míru“. Ale jak jsem již zmínila, většina i těchto respondentek je s nastavením spokojena. Pro ilustraci uvádím rozličné výpovědi vybraných dotázaných. Na základě pozorování však musím konstatovat, že respondentky pracují v režimu, který jim byl představen u přijímacího pohovoru, a tak jsou de facto jejich výtky vůči například pracovním hodinám nerelevantní, jelikož informace ohledně průběhu práce získaly kompletní již před nastoupením zaměstnání.

„Mně to vyhovuje. Super je to hlavně proto, že si můžeme s holkama rozvrhnout ty směny, takže když přijde něco nepředpokládaného, dá se to řešit.“ - **Lucie**

„Hm, tak my si to většinou nastavujeme samy tak nějak, jak potřebujeme. Ta hlavní směna je teda striktně od pěti do 22, to tam musíme být, ale jestli jdeme dřív, tak to si rozhodujeme samy, takže podle toho, jak máme čas. Vyhovuje mi to.“ - **Štěpánka**

„Uvažovala jsem, že bych třeba radši dělala víc, ale zjišťuju, že by to prostě v tuhle chvíli byl pro mě problém. Takže jakoby ten rozsah 20 hodin týdně mi vyhovuje, ale jak říkám, je problematický to rozložení jakoby časový. Hlavně, když jsem sem nastupovala, tak jsem nevěděla, že to bude takový problém. Teď se ukazuje, že je problém, že většina studentek nemůže pracovat odpoledne. Pro mě je to složitý v tom, že když pracuju odpoledne, tak tu diplomku nedopíšu. To je pak ztracený celý den. Takže ten rozsah je v pohodě, ale ty odpoledne ne.“ - **Veronika**

*„Vyhovuje mi, protože k němu stíhám školu a můžu chodit, kdy chci.“ - **Blanka***

Nyní se budu věnovat respondentkám, které na flexibilní úvazek přešly v průběhu zaměstnání. Jelikož se jedná o klíčovější zaměstnankyně na specializovaných pozicích, nastavení jejich nových forem práce proběhlo v již zmíněném dialogu se zaměstnavatelem. Není tedy překvapující, že tyto respondentky hodnotí své úvazky jako vyhovující. Pouze jedna vnímá problém v jeho délce, sama si však uvědomuje, že pro ni, vzhledem k náročnější finanční situaci, není možné oslovit zaměstnavatele s požadavkem zkrácení úvazku a v důsledku toho nepříjemného dopadu snížení mzdy.

*„Takhle mi to naprosto vyhovuje a jsem ráda, že mi zaměstnavatel vychází vstříc, zatím, uvidíme.“ - **Jana***

*„Teď takhle, jak to je, tak vzhledem k tomu, že jsem limitovaná tím, že jsem na tý mateřský, tak mi to vyhovuje. Je to přesně tak, jak to má bejt.“ - **Nora***

*„V podstatě ano. Je to na hraně, ale dá se to. (doplňující otázka: V čem je to na hraně?) Chtěla bych zkrátit úvazek, třeba na čtyři hodiny, ale je to pro mě finančně nemožné.“ - **Nikola***

Z analýzy vyplývá, že se **zaměstnavateli** obstojně **daří vycházet vstříc požadavkům zaměstnankyň** pracujících na pražské centrále společnosti ve flexibilních režimech práce a zároveň **volit vhodný kompromis** tak, aby bylo nastavení přijatelné a efektivní i pro něj.

Zajímala jsem se také o to, nakolik mohou zaměstnankyně zasahovat do již sjednaného nastavení své alternativní formy práce, a nakolik je tedy tato forma flexibilní. Přestože se nástroj alternativních pracovních forem prosazuje na trhu práce za účelem ulehčení pracovních podmínek především pro vybrané skupiny lidí a kvůli umožnění vstupu na trh práce těm, pro které to dříve nebylo možné z důvodu neslučitelnosti časově náročné práce s osobní životní situací, neměli bychom onu flexibilitu vnímat jako nekonkrétní prostor, do kterého můžeme zařadit veškeré výjimky z tradičního pojetí práce. I **flexibilní pracovní formy mají již stanoveny svoje hranice**, jak jsem pojednávala v konceptuální části. Toto se mi potvrdilo také v rámci analýzy. Přestože se zaměstnavatel snaží učinit první kroky nastavení alternativních forem práce vždy v komunikaci se zaměstnancem, průběh tohoto zaměstnání již má určité stabilní prvky, na jejichž dodržování zaměstnavatel trvá. Toto hodnotím jako kladné, jelikož je pochopitelné, že i zaměstnavateli musí v rukou zůstat jistá míra možnosti regulace. Přestože tedy, jak již z analýzy vyplynulo, zaměstnankyně hodnotí

své formy práce kladně, většinou se vyjadřují tak, že **se zaměstnavatelem musí projednávat zásadní změny** svých úvazků, či nastavení práce a jsou si vědomy stanovených mantinelů. Často zaměstnankyně neví, zda by případně bylo možné provést radikálnější změnu úvazku. Ty z dotázaných, **které pracují ve větším pracovním týmu**, uvádí, že si **mohou podobu** své pracovní formy, především pracovní dobu, poměrně **pružně měnit**. To vychází z toho, že se mohou v rámci týmu operativně domluvit na vykrytí daných směn a v rámci možností si vybrat tu, která jim nejlépe vyhovuje a případně směny s jinými měnit i po stanovení. Naopak **menší míru flexibility** jsem shledala u **pracovnic na specializovaných a vyšších manažerských pozicích**, které nejsou zastupitelné, a tak si nemohou dovolit zásadně měnit svoji pracovní dobu. Na druhou stranu co se týče změn radikálnějších, je patrný větší prostor u respondentek, které na alternativní pracovní poměr přešly v průběhu svého zaměstnání u této společnosti, což jsou, jak jsem již uvedla, zaměstnankyně vyšších pozic, než u pracovnic nižších pozic, které vstupovaly rovnou do alternativního pracovního režimu.

„Nevím, jestli by to šlo nějak radikálně třeba snížit úvazek, vzhledem k tomu, že ostatní děvčata také studují.“ - Klára

„Měníme to pořád s holkama při plánování směn, ale asi nějak úplně radikálně by to nešlo.“ - Lucie

„Můžeme v určitých mezích, protože si směny děláme samy. Ale nějak radikálně navyšovat nebo snižovat, to by asi nešlo. Ikdyž teď momentálně navýšit asi ano, ale snížit ne. Zrovna jsme měli pohovor s vedením a ti nám řekli, že je potřeba chodit víc.“ - Štěpánka

„Měnit ani moc nemůžeme, máme dáno těch dvacet hodin, to musíme splnit. Ale zase je na nás, kdy to odděláme, jen musíme vykryt ty směny.“ - Kristýna

„Můžu měnit směny. Když jsme měli poradu, tak nám řekli, že si můžeme vzít třeba 10 hodin víc, když potřebujeme víc peněz.“ - Alena

„Jak jsem říkala, chodím, kdy chci, ale jen, když je na čem dělat.“ - Blanka

„Úvazek si trochu měnit mohu, v současné době mohu pracovat dle svých možností a tedy samozřejmě s ohledem na to, aby byla odvedena smluvená práce včas a v odpovídající kvalitě.“ - Markéta

„Ano, mohu si sama rozprostřít hodiny. Kdybych potřebovala navýšit i zkrátit úvazek, teoreticky by to bylo možné. Zkrácení by nebylo přijaté s nadšením, ale teoreticky by to možné bylo.“ - Nikola

„Moc si úvazek měnit nemůžu. Pracuji pro lidi a ti se mnou už počítají. Někdy si můžu vyměnit třeba pracovní den za volný, když se děje něco nepředpokládaného, ale například navyšovat či snižovat úvazek nemohu a pochybuji, že do budoucna by to šlo, ikdyž mi bylo řečeno, že možná ano.“ – Petra

Co se týče flexibility obecně, objevují se u zaměstnavatele, nejen na pražské centrále, i jiné flexibilní formy práce, které můžeme nazvat jako neformální, či nezakotvené z hlediska smluvního zanesení. Například zaměstnancům, kteří nejsou v kontaktu, ať už telefonickém, či přímém, se zákazníky a dodavateli společnosti, je **umožněna pružná pracovní doba**. Tito zaměstnanci musí na pracovišti být 8 a půl hodiny (půl hodina představuje pauzu na oběd), ale na začátku i na konci pracovní doby mají definováno rozmezí, ve kterém mohou přijít a odejít a dále je v interním předpise společnosti stanovena fixní doba, ve které musí být zaměstnanci přítomni na pracovišti. Někteří nadřízení ve společnosti dále povolují svým zaměstnancům výjimečně **home office** v době nemoci, problémů s dopravou a podobně.

5.2.8 Percepce výhod flexibilních pracovních forem

Jak u zaměstnanců, tak u zaměstnavatele byly zjišťovány vnímané výhody konkrétních alternativních forem práce. **Výhody vnímané jednotlivými respondentkami se liší nejen v závislosti na jejich konkrétních alternativních pracovních úvazcích**, či flexibilních režimech práce, ale také **v závislosti na tom, do jaké skupiny uživatelů alternativních forem práce spadají**. Jak jsem uvedla výše, jednotlivé skupiny respondentek mají odlišné motivace k práci v alternativních režimech, z toho logicky vyplývá, že budou vnímat také odlišné druhy výhod, vzhledem ke své situaci, které jim tato pracovní uzpůsobení přináší, potvrdilo se to i v rámci mé případové studie.

Jako nejzásadnější výhoda je všemi respondentkami uváděna možnost **kombinace práce s osobním životem**. U respondentek, které na alternativní pracovní formu přešly v průběhu zaměstnání u tohoto zaměstnavatele, to znamená získání času na rodinu, především výchovu dětí a možnost trávení času s nimi. Dále můžeme uvést i péči o domácnost, avšak to je již jen jakási „doprovodná činnost“, kterou vykonávají jak ženy, tak muži při tradičním zaměstnání, a není ani mými respondentkami uváděna ve spektru výhod jakožto možnost získání volného času na péči o domácnost, primární tedy pro ně zůstávají děti. Pro

respondentky, které do flexibilního zaměstnání nastoupily rovnou, a v mé případové studii se jedná výhradně o studentky, představuje tato výhoda možnost skloubení se studijním životem, ale také s trávením volného času, který si vedle studií snaží v rámci možností udržet.

*„Výhodou je pro mě časová nezávislost a i skloubení s rodinou.“ - **Jana***

*„No výhodou je to, že si to můžu skloubit se školou, protože škola je prvořadá a potom je práce. Nechtěla bych chodit do práce, kde by mi říkali, že musím odpracovat tolik a tolik a já bych nestíhala tu školu. Chci to dostudovat.“ – **Klára***

*„Tak hlavní výhodou je, že jsem to schopná při škole dělat. Plný úvazek bych nestíhala.“ – **Kristýna***

*„Tak, můžu chodit do školy, takže nepřicházím o přednášky a o cvičení. Vydělám si peníze nějaký navíc a mám čas i na něco jinýho, že to není každý den, ale že si to můžu určit tak, jak chci. Takže když jsem měla nějaký aktivity, tak si to s holkama můžeme nějak prohodit a je to fajn, že nemusím být tady.“ – **Marie***

*„Určitě je výhodou to, že to mohu skloubit se školou, ale také s volným časem. Tím, že mám práci jen 20 hodin týdně a volné pátky, mohu si některé víkendy i užívat volný čas a ne jen dělat do školy.“ - **Petra***

Jako další výhoda zmiňovaná i studentkami, i ženami s malými dětmi, je právě **flexibilita**. Vyhovuje jim nejen to, že jejich úvazky jsou zkrácené, a mají tak více času, ale i onen aspekt pružnosti, kdy si mohou buď rozplánovat směny s kolegyněmi dle svých potřeb, nebo si samy rozvrství práci v časech, které jim vyhovují. Toto rozvrstvení práce uvádí právě ženy, které na alternativní formu práce přešly v průběhu zaměstnání, a je jim umožněno pracovat z domova. Často se tak v rozhovorech objevilo spojení „pán svého času“, ve kterém se zrcadlí možnost úpravy pracovní doby na základě disponování volným časem. S již zmíněnou prací z domova uvádí respondentky také velkou výhodou v **úspoře času**, který by jim za normálních okolností zabralo cestování do zaměstnání. Logicky je tato výhoda uváděna pouze ženami pracujícími v režimu home office.

*„Především je výhodou, že se domlouváme my čtyři mezi sebou, že to nemáme předem daný dny v měsíci, takže si můžeme říct hale, tenhle pátek já odjíždím pryč, takže prostě nemůžu a domluvíme se my samy ve čtyřech, tak to je úžasný.“ – **Štěpánka***

„Dále je výhodou možnost být „pánem svého času“ a práci se věnovat dle svých možností.“ – Markéta

„Výhoda je právě ta flexibilita. To, že mohu dělat z domova, že si to mohu dát na osm hodin, čtyři hodiny, šest hodin, prostě, že si mohu ty hodiny nějakým způsobem střídat, jak mi to vyhovuje.“ - Nikola

„Tak výhody jsou rozhodně to, že člověk nemusí nikam jezdit do té práce, ušetří čas strávený na cestě, může to dělat doma a hlavně můžu dělat časově, kdy chci já. Nejsem limitovaná, nemusím třeba od devíti do tří sedět v práci, ale můžu si to přizpůsobovat, jak se to hodí mně. Kdy mám čas a můžu pracovat, což je pozitivum.“ - Nora

Velmi důležitou funkcí alternativních pracovních forem obecně je možnost výdělků, případně přivýdělků, pro skupiny lidí, které by se jen těžce dostaly na trh práce, kdyby byly umožněny pouze tradiční plné úvazky. Není proto s podivem, že i **finanční stránka** byla často zmiňována mezi výhodami flexi úvazků. Toto je kladně vnímáno jak studentkami, tak matkami s malými dětmi. Studentky si chválily možnost zeslabení finanční vazby na rodiče, získání větší volnosti a přivýdělků na vlastní aktivity. Dotázané s malými dětmi hodnotí kladně příspěvek do rodinného rozpočtu a jedna respondentka finanční aspekt uvádí jako zásadní, jelikož je matkou samoživitelkou, a tak by pro ni byla role ženy v domácnosti nepřijatelnou. Zde tedy hraje roli jak emancipace žen, případně studentů, tak zásadnější existenční nutnost.

„Hlavně hodnotím kladně tu finanční volnost. To, že můžu studovat, něco si přivydělám a nejsem úplně závislá na rodičích.“ – Lucie

*„Plat, myslím si, že na brigádu je taky dobrý, přivydělám si ke studiu něco pro sebe.“
– Štěpánka*

Studentky neřídka uváděly také výhodu v **získání praxe při studiu**. O tomto aspektu jsem pojednávala již výše v části zabývající se motivy, nebylo tedy pro mě při dotazování překvapením, že se k tomuto dotázané studentky vracely i v části rozhovoru pátrající po výhodách alternativních forem práce. V rozhovorech s respondentkami jsem se zabývala také tématem hledání práce na alternativní pracovní úvazek, a právě u něj studentky často narážely na to, že častým problémem pro ně byl nedostatek praxe. I odsud pramení jejich uvědomění si potřeby získávání praxe během studia a zmiňování tohoto jakožto výhody flexi úvazků. Dle mého názoru je otázka potřebnosti praxe stále palčivějším problémem hned z několika

důvodů. Jsou jimi velké procento vysokoškolsky vzdělaných absolventů, kteří jsou již několik let v produktivním věku, ale nedisponují adekvátní (z hlediska hodnocení zaměstnavatelů) praxí a dále opouštění od určitých oborů (především výučních), v jehož důsledku je v humanitně zaměřených oborech větší poptávka po práci než její nabídka. Mnou dotázané studentky studují všechny ekonomicky, či humanitně zaměřené obory, což by toto mé tvrzení mohlo podložit. Uvedené se nabízí jako vstupní hypotéza pro další potenciální výzkum. Zároveň jedna studentka uvedla jako výhodu pro její osobu i to, že sice získává praxi, ale **práce jí nezasahuje do soukromého života** proto, že se nejedná o jakýsi ústřední bod jejího života, ale je to stále pouze doprovodná aktivita. Přestože ostatní tento názor nezmínily, lze předpokládat, že by se s ním mohly ztotožnit ostatní z řad studentek, které jsou zaměstnány na méně odborných pozicích, ale zřejmě by jej nepřijaly za své respondentky s malými dětmi, které působí na odbornějších pozicích, a tak je na ně kladena větší zodpovědnost.

*„A hlavní je, že mám praxi. Mně ani nejde tak o to vydělat si, ale spíš o to získat praxi. Protože moje škola má každoročně hrozně moc absolventů a myslím si, že bez praxe nemám potom moc šanci.“ - **Kristýna***

*„Výhoda je, že mě to docela baví, že je to v oboru, ve kterém jsem chtěla dělat. Že mi to umožňuje se dál rozvíjet v tom, co chci a potřebuji do budoucna a mám prostor na jiné aktivity.“ - **Alena***

*„Oceňuji taky to, že přestože studuju, už si napracovávám roky praxe a na důchod.“ - **Petra***

*„Další výhody už pak souvisí třeba s charakterem té práce, že ta práce mi přijde zajímavá a smysluplná, ale na druhou stranu to pro mě není smysl života, takže když odsud jdu, mám čistou hlavu.“ - **Veronika***

Naopak i respondentky z řad žen pečujících o malé děti uvádí specifickou výhodu spočívající v **udržení kontaktu s prací, kolegy, zaměstnavatelem**. V této výhodě jsem na základě rozhovorů rozluštila kombinaci tří aspektů. Prvním je ten, že si tyto ženy uchovávají a rozvíjí své know-how a udržují si pracovní návyky. Toto je pro ně devizou do budoucna, kdy pro ně bude podstatně lehčí opět nastoupit do plného pracovního procesu. Další důležitou složkou, kterou jsem detekovala, je udržení kontaktu se zaměstnavatelem, které opět přináší ulehčení v dlouhodobém měřítku – lze předpokládat, že ženy buď nebudou muset po ukončení mateřské/rodičovské dovolené, případně po částečném osamostatnění dětí, hledat

jinou práci, a pokud ano, bude to pro ně jednodušší díky nepřerušené praxi. Třetí důležitou linií je odreagování se od ryze rodinného života, kdy jsou ženy s malými dětmi v pro ně nové, specifické životní situaci, která si často vyžaduje změnu, emoční uklidnění a odreagování, které může flexibilní práce poskytnout.

„Jednoznačně je výhodou to, že mohu nadále vykonávat práci, kterou jsem dělala a kterou bych z časových možností nebyla schopna na plný úvazek vykonávat, ale odcházet z ní a přestat pracovat prostě nechci.“ - Markéta

„Jsem moc ráda, že mám aspoň nějaký kontakt s kolegy, a nemusím jen poslouchat řeči o dětech na pískovišti.“ - Nora

Také **zaměstnavatel rozlišuje různé typy výhod**. Uvědomuje si různost pozic, které jsou již jako flexibilní obsazované, a těch, které vznikají v průběhu zaměstnávání stávajících pracovníků. Zaměstnanci nastupující přímo na flexibilní formy práce jsou zaměstnavatelem poptáváni právě za účelem získání výhody, kterou je jednak **nábor poměrně levných** (v porovnání se stávajícími zaměstnanci pracujícími na pracovní smlouvu) **pracovních sil** v podobě brigádníků – studentů zaměstnaných na DPP, nebo DPČ. Dále uvádí v souvislosti s touto skupinou zaměstnanců zaměstnavatel jako výhodné to, že může **obsadit méně specializované pozice**, které ne vždy vydají na plný pracovní úvazek, a když ano, je těžké je někým obsadit, protože jsou neodborné a za daný poskytnutý plat se na ně nehlásí dostatečně kvalifikovaní zájemci. Zde se tak potkává potřeba zaměstnance najít adekvátní kandidáty na méně žádané a oceňované pozice a potřeba studentů získat si praxi a příjmy.

Jako výhodné u specializovaných, vyšších pozic obsazených pracovníky na flexi úvazky hodnotí zaměstnavatel **loajalitu a výkonnost** těchto zaměstnanců. Tento jev lze vysvětlit jednak jakousi vděčností zaměstnankyň, které mohou i přes změnu své životní situace zůstat na stávající pozici za změněných pracovních podmínek a možná z části jejich obavou ze ztráty tohoto místa, kdy se kratší čas věnovaný práci snaží kompenzovat větším výkonem. I toto by mohlo být zajímavou vstupní hypotézou pro další výzkum.

5.2.9 Percepce nevýhod flexibilních pracovních forem

Vzhledem k tomu, že respondenty vesměs své flexibilní formy práce hodnotí pozitivně, jak ukázala analýza výše, není překvapující, že nezmínily velké množství negativ. Naopak velké množství z nich **v první chvíli** odpovědělo, že jsou spokojeny a **žádná negativa neshledávají**. Vysvětlují si to tak, že tím, že si respondenty samy zvolily cestu

flexibilního pracovního úvazku, nespojují si jej primárně s nějakými problémy či nevýhodami. Po hlubším zaobírání se tématem respondentky začaly nad nevýhodami více přemýšlet a několik jich uvedly, avšak ze způsobu, jakým se vyjadřovaly, zejména použití slovních spojení „asi jenom“, „možná“ „trochu mi nevyhovuje“, lze rozpoznat, že se nejedná o nevýhodu, které by vnímaly jako nepřekonatelné.

„Nevýhodu? Asi ani ne, já jsem spokojená.“ - Klára

„Já nevím, asi nic.“ – Lucie

„Já si myslím, že žádná není. Nic mě nelimituje tím, že mám takovou pracovní náplň, která nevyžaduje, abych seděla přímo v kanceláři a zpracovávala věci z kanceláře a je vlastně jedno, z jakého místa to zpracovávám a vlastně na dokumenty, na který musím být fyzicky v kanceláři, mi bohatě stačí ty dva dny v týdnu, tak jsem žádnou nevýhodu nenašla.“ - Jana

Rozhodně jako nejzásadnější nevýhodu svých alternativních forem práce vnímají respondentky, jak z řad studentek, tak z řad žen s malými dětmi, **nižší plat**, než jaký by měly při plném úvazku. Většina z nich si uvědomuje, že se jedná o logické vyústění zkrácení úvazku, přesto to vnímají negativně. Jedna respondentka z řad studentek hodnotí plat jako nízký obecně, nikoli v důsledku nižší hodinové dotace pozice. Nepřísluší mi však hodnotit, nakolik zaměstnavatel vychází ze zkrácení plného úvazku a tím pádem poměrného snížení mzdy, jelikož se jedná o pozici, která nemá ve společnosti ekvivalent v tradiční osmihodinové práci a nelze ji tak s ničím adekvátně porovnat. Stejná respondentka je nespokojená s formou pracovního vztahu, tedy s *dohodou o provedení práce*, na kterou je zaměstnána. Pro tuto konkrétní respondentku je nastavení nevýhodné, jelikož již nemá status studentky, avšak z pozorování vyplývá, že i přes upozornění nevýhodnosti DPP vzhledem k její situaci, si výslovně přála na danou pozici nastoupit.

„No, tak časem by ta nevýhoda byly určitě ty finance, to je jasný, za méně práce méně peněz. Jinak ani nic.“ - Veronika

„Ten plat, ten mi přijde dost strašnej. A ještě forma té dohody, proč to nemůže bejt poloviční úvazek. I kdyby to bylo za podobný ohodnocení, jen třeba s pojištěním, tak by to byl dost velkej rozdíl.“ - Alena

„Hm, nevýhoda je finanční stránka. Když nepracujete na plný, máte i o to míň peněz. Jedině to, ale jinak jsem spokojená.“ - Nikola

„Asi jen to, že nemohu pracovat víc a vydělat si tím víc peněz. A také to, že dělám poměrně odbornou práci, ale přesto jsem placena jako brigádník.“ – Petra

„Asi nic. Možná jen je problém to, že práce není úplně vždycky, a pak je málo peněz.“ -

Blanka

V konceptuální části jsem jako nevýhodu **home office**, ale také **zkrácených úvazků**, uváděla, že často tito zaměstnanci odpracují **větší množství práce**, než za jaké jsou placeni, protože ostatní kolegové se plně neorientují v jejich pracovní době, a kontaktují je tak i mimo ni. Ale také tito zaměstnanci nemají přesně vymezenou pracovní dobu, což často vede k tomu, že nemají striktní plán a pracují v každé volné chvíli. To s sebou přináší **tlak**, kdy mají tito zaměstnanci pocit, že musí stále kontrolovat telefon, email a na něčem pracovat. I s tímto negativem se mi svěřily respondentky v rámci případové studie.

„Samozřejmě je to i negativum, protože člověk se věnuje práci každou volnou chvíli, nemá daný, kdy bude pracovat od, do. Pořád víš, že musíš tu práci dělat, pořád to valíš před sebou.“ – Nora

„Řekla bych jen, že je trošku složitější komunikace s ostatními zaměstnanci, že někdy po mně něco chtějí asap a já to hned nemůžu řešit a že na zaměstnance pracující z domova může být někdy nahlíženo negativně. Samozřejmě je složitější i technické zázemí a řešení případných problémů mi zabere více času.“ – Markéta

U zaměstnankyň, které na flexi úvazek přešly v průběhu zaměstnání a pracují převážně z domova, je zmiňována i nevýhoda ve **ztrátě úzkého kontaktu se společností**. Sice udržují jakýsi formální kontakt s firmou, jejími zaměstnanci a svým nadřízeným, ale absence fyzické přítomnosti na pracovišti činí velký rozdíl oproti předešlému výkonu zaměstnání a může přinášet nejen problémy v operativním řešení nenadálých pracovních situací, ale také pocity izolace v životě osobním.

„Žádnou nevýhodu zatím nevnímám, snad jen to, že nejsem natolik v kontaktu se společností.“ - Markéta

„Nevýhoda je, že občas chybí osobní kontakt. Když člověk pracuje takhle doma, tak je to, sice ano, fajn, člověk nikam nemusí, ale prostě ten kontakt člověk taky potřebuje a jsou někdy věci, který se líp řeší osobně, než od počítače přes maily. (...) Neměla jsem nikdy problém, co se týká řešení věcí, to ani ne, protože tohle jsou všechno věci, co se dají udělat

z domova. Spíš jsem problém vnímala já takovej ten osobní, že by bylo pro mě lepší sedět v tý práci.“ - Nora

Část respondentek z řad studentek vnímala jako nevýhodné **nastavení pracovní doby**. V rámci jejich práce je nutné vykrýt směny, které končí pravidelně v deset hodin večer, což vnímají jako nepohodlné. Je však nutné zmínit, že se jedná o nastavení, se kterým byly dotazované seznámeny při nástupu do práce. Nevýhodu sice uvádím, ale nejedná se o nevýhodu tohoto flexibilního úvazku obecně, nýbrž o konkrétní problém dané pozice. Lze tedy polemizovat nad tím, zda v tomto případě toto nastavení nepostrádá onu flexibilitu, kterou dotazované vyhledávají. Avšak kdyby zde nebyla podmínka pracovat až do této pozdní hodiny, lze předpokládat, že by zaměstnavatel mezi pracovníci na této pozici jen těžko hledal ty, které by byly ochotny směnu vykrýt.

„Možná jen, že ty směny jsou do deseti večer.“ - Lucie

„Trošku mi teda nevyhovuje úplně až takhle do těch večerních hodin, do těch deseti, ale dobrý, jsem spokojená. Ona je to výhoda i nevýhoda. U studia je super, že je to takhle večer, ale mně osobně to úplně nevyhovuje, radši bych třeba od čtyř do devíti, než od pěti do deseti, ale jak říkám, je to taky výhoda.“ – Štěpánka

„Asi nic nevnímám jako nevýhodu. Jako když jsem sem nastoupila, tak jsem věděla o všem, co to přináší a obnáší. Akorát teda, že je to do desíti hodin, ale tak to jsem věděla, že to je do desíti hodin, tak jediné, že večer potom už nejede tak často tramvaj, takže musím čekat na tramvaj, ale to jsem věděla.“ - Marie

Společnost nevnímá velké nevýhody flexibilních pracovních úvazků, které zaměstnancům nabízí. Je to vysvětlitelné tím, že podmínky nastavuje u nově vzniklých pozic, které jsou rovnou obsazovány jako flexibilní, předem a u stávajících pozic, které se na flexibilní pozice mění kvůli konkrétnímu zaměstnanci, v komunikaci přímo s dotyčným, či s dotyčnou. Již toto prvotní nastavování eliminuje pozdější nevýhody, které by mohla společnost pociťovat. Přesto expertka několik nevýhod vyjmenovala.

Jako problematické se někdy ukazuje obecně **složitější plánování** jednak v rámci týmů, ale také v komunikaci nadřízený/zaměstnavatel – zaměstnanec. Konkrétně se jedná o plánování dovolených, prací na projektech a termínů. Toto se děje převážně důsledkem absence osobní komunikace, avšak díky moderním technologiím není tento problém nijak markantním. Přestože expertka zmiňovala mezi výhodami větší výkonnost těchto

zaměstnanců, uznává také, že u některých se naopak firma setkává s **neochotou pracovat více**, než kolik mají definováno pracovní smlouvou. Toto chování zaměstnanců lze zřejmě vysvětlit tím, že když pracují například na zkrácený úvazek, který mají kvůli tomu, aby mohli práci lépe skloubit s osobním životem, vnímají jako nelogické, aby pracovali více, než si nastavili se zaměstnavatelem. Posledním negativem, které firma dle expertky vnímá, je **složitější kontrolovatelnost práce** zaměstnanců pracujících v alternativních pracovních režimech, především těch, kterým je umožněn home office.

Do vnímání nevýhod zaměstnavatelem je možné zakomponovat také **nedostatečný zájem a podporu státu**. Expertka zmínila, že by společnost uvítala například „*úlevy v oblasti odvodů a daní z těchto úvazků.*“ - **Expertka**

5.2.10 Obecný postoj firmy k flexibilním pracovním formám

Co se týče subjektivní komparace zaměstnavatele nabídky a poptávky po alternativních formách práce v jeho společnosti, vnímá firma **míru nabídky** těchto pracovních pozic jako **schopnou pokrýt poptávku** po nich. Expertka zmiňuje, že společnost kategoricky není proti žádné flexibilní formě práce, přestože ve svém portfoliu všechny nepokrývá.

Oproti minulým rokům eviduje společnost **nárůst zaměstnanců na flexibilní pracovní formy**, „*což je dáno dobrou zkušeností z let předchozích.*“ – **Expertka**. I do budoucna personalistka předpokládá, že bude povolna narůstat počet takto definovaných pracovních míst, přestože uvádí, že společnost zatím oficiálně žádné konkrétní plány v této oblasti nemá.

Hovoříme-li o specifických nastaveních a opatřeních, **nedisponuje firma žádnými oficiálními interními sděleními**, která by definovala využívání a nastavování alternativních forem práce, ale například pro stanovování benefitů jsou v motivačním plánu společnosti určena pravidla pro zkrácené úvazky, a z nich vyplývající poměrné části nároků na benefity. Stejně tak se společnost zásadně nezabývá technologickými úpravami spojenými například s vybavováním kanceláře zaměstnanců pro home office. Toto řeší individuálně a operativně s konkrétními zaměstnanci, kterým zpravidla poskytuje notebook, možnost připojení na internet a mobilní telefon, ale dalšími technologickými úpravami v souvislosti s flexibilními formami práce zaměstnanců se zaměstnavatel nezabývá.

Společnost nevyužívá služeb personálních agentur, ani v rámci agenturního zaměstnávání, ani v oblasti recruitmentu, tedy náborem zaměstnanců. Naopak jsou hojně

využívány spolupráce podnikatelů vlastníci živnostenské listy, avšak pouze na specifických zprostředkovatelských pozicích.

6 Závěry

Závěrem bych ještě jednou ráda upozornila na to, že veškeré výsledky analýzy, a tedy i níže zmíněná shrnutí, se váží pouze ke společnosti, na jejíž půdě jsem vykonávala případovou studii k mé diplomové práci. Pouze obecný začátek se týká celé společnosti, dále je sumarizace výsledků platná **v kontextu pražské centrály**, kde výzkum probíhal.

Analýza ukázala, že **nejvíce** společnost ve svém **celorepublikovém měřítku** nabízí z portfolia alternativních forem práce **zkrácené pracovní úvazky**, dále **práci z domova kombinovanou s prací ze zaměstnání** a velmi často používaným typem pracovního vztahu je využívání spolupráce brigádníků na **dohody o provedení práce**. Pozorováním bylo dále zjištěno, že společnost umožňuje některým zaměstnancům, nejsou-li vázáni směnným provozem, **pohyblivou pracovní dobu** a výjimečné **home offices** po dohodě s manažerem. Jelikož se nejedná o typy úvazků, ale pouze o úpravy pracovní doby a výkonu práce, toto nemohlo být potvrzeno analýzou dat poskytnutých společností.

Společnost se staví k alternativním formám práce **dvěma způsoby**. Prvním je ten, že je vnímá jako jakýsi **benefit pro stávající zaměstnance**, kterým zaměstnavatel vyhoví v úpravě úvazku ve změněné životní situaci. Druhé pojetí alternativních forem práce z pohledu firmy je zavádění těchto forem na samém počátku vzniku nových, především brigádnických, pozic, kdy již **nábor poptává zaměstnance do flexibilního pracovního režimu**.

Z výše zmíněného vyplývá využívání flexibilních forem práce především **manažerskými a specializovanými** pozicemi, v případě **stávajících** zaměstnanců. A obsazování **nižších juniorních postů** na **nově vzniklé pozice** v alternativním režimu práce. Flexibilní práce je tak nabízena jak **interním**, tak **externím kandidátům**, dle potřeb společnosti vycházejících z výše uvedeného. Zavádění flexibilních forem práce vychází jak z potřeb současných zaměstnanců, tak z potřeb zaměstnavatele v případě nově poptávaných otevřených brigádnických pozic. Na pražské centrále alternativní pracovní úvazky **poptávají** především **studentky**, pracující na nižších a brigádnických pozicích, a dále v menší míře **respondentky s malými dětmi**, případně na **mateřské, či rodičovské**, dovolené.

Bylo detekováno hned několik druhů **motivací** vedoucích respondentky k výběru či přechodu na alternativní úvazek. Motivace se **liší u studentek a u matek**, ale jednotlivé skupiny jsou v těchto motivacích spíše homogenní. U žen s malými dětmi je hlavním motivačním faktorem především umožnění **harmonizace práce a rodiny**, dále možnost **přivýdělků, spojení se společností**, a to jak ve smyslu pojištění si budoucnosti, tak udržení

sociálního kontaktu. U studentek se naopak setkáváme s motivací v umožnění **skloubení pracovního života a studia**, díky kterému mají omezené časové možnosti, dále **finanční osamostatnění se** od rodičů, či **přivýdělek** na vlastní aktivity, jako velmi důležitý motivační faktor se ukázalo umožnění **získávání praxe** pro budoucí hledání zaměstnání a konečně umožnění **cestování za rodinou a přáteli** do místa bydliště, díky volnému času v důsledku flexibilního rozložení směn. **Zaměstnavatel** je logicky motivován odlišnými podněty. Jedná se jednak o možnost **pokrytí pozic s menším objemem práce**, případně s **nižší specializací**. Dále zaměstnavatel zavádí flexibilní formy práce kvůli **finanční a administrativní úspoře**, kterou vnímá především u zaměstnankyň na DPP. U stávajících zaměstnankyň je zase firma vedena potřebou **vyhovění zaměstnankyním**, z čehož následně **profituje větší loajalitou a výkonností** oněch pracovníků.

Profilace respondentek pražské centrály pracujících na flexibilních pracovních místech je následující. Jedná se jednak o **studentky vysokých škol** ve věku **20-30 let**, které **rovnou nastoupily** do společnosti **na alternativní pracovní úvazek**, na **nižší, juniorní a brigádnické** pozice a ve většině případů pracují na **dohodu o provedení práce**. V druhé řadě jsou to respondenty ve věku **29-38 let**, které v rámci svého zaměstnání u společnosti **přešly na alternativní úvazek** v důsledku změny životní situace, zpravidla tedy v důsledku **narození dětí**. Jsou to ženy pracující na **manažerských a specializovaných** pozicích.

Všechny dotázané **vnímají svůj úvazek většinou pozitivně**. Všechny respondenty **z řad matek s malými dětmi** bez výjimky vnímají své **nastavení práce bezproblémově**, což lze vysvětlit tím, že k němu došlo ve společné komunikaci se zaměstnavatelem. **Studentky** mají **veskrze také pozitivní vnímání**, ale **zřídka** se objevují i **negativní** ohlasy na některé aspekty jejich pracovního nastavení. Je však důležité, že o věcech, se kterými nejsou spokojeny, **věděly již při nástupu** do zaměstnání. Především pozitivní vnímání flexibilních úvazků stranou zaměstnanců potvrzuje slova zaměstnavatele hovořícího o tom, že se v rámci **nastavování těchto forem práce snaží nalézt se zaměstnanci vhodný kompromis**. Snaží se vyjít zaměstnancům vstříc, avšak i **flexibilita těchto forem má své meze**, kdy firma stanovuje jisté mantinely, ve kterých se tyto formy práce musí pohybovat. Zaměstnanci si tedy **nemohou naprosto flexibilně uzpůsobovat** svoji pracovní dobu a povahu výkonu práce. Je zde mnoho aspektů, které toto ovlivňují, jednak povaha práce, jednak to, zda se jedná o nové či stávající zaměstnankyně, které na flexi úvazek přešly.

Stejně tak, jako u motivací, také u **hodnocení výhod** a nevýhod flexibilních pracovních forem se krystalizují částečně dva proudy, avšak mnoho stejných výhod ve flexibilních úvazcích shledávají jak studentky, tak matky s malými dětmi. **Studentky** hodnotí

jako výhodnou možnost **pracovat, přestože studují, matky** naopak možnost **pracovat a zároveň mít čas na rodinu**. Dále byly jako výhody uváděny **flexibilita** v podobě vlastní úpravy pracovní doby, **úspora času** u pracujících v režimu **home office**, **výdělek**. Studentky navíc kladně hodnotily **získávání praxe** a matky **udržení kontaktu se společností a kolegy**. Pro **zaměstnavatele** jsou výhodami získávání **levné pracovní síly** v podobě studentů-brigádníků, možnost **obsazení méně specializovaných pozic** a u stávajících zaměstnankyň přecházejících na flexibilní úvazky vnímaná **větší míra loajality a výkonnosti**.

Co se týče naopak vnímaných **nevýhod** alternativních forem práce, respondentky **zásadní negativa nezmiňují**. Zaměstnankyně pracující v režimu **home office** vnímají, že často odpracují **větší množství práce** a cítí **tlak**, který vychází ze striktně **nestanoveného pracovního harmonogramu**, negativně vnímají také **absenci přímého kontaktu** se společností. Jako nevýhodné jsou hodnoceny také **nízké finance** v důsledku zkrácení pracovní doby. Jedna skupina zaměstnankyň není spokojena se svou pracovní dobou, co se týče konce směny, avšak samy uznávají, že s tímto byly předem obeznámeny. Také **zaměstnavatel** neuvádí **žádná palčivá** a zásadní **negativa**. Jistou míru nespokojenosti však vyjadřuje se **složitějším plánováním a koordinací, neochotou zaměstnankyň pracovat navíc, složitější kontrolou a nedostatečnou podporou** ze strany **státu** v oblasti flexibilních forem práce.

Zaměstnavatel se vyjadřuje tak, že vnímá **uspokojivou míru nabídky** svých flexibilních forem práce **nad poptávkou** po nich. Firma se, dle vyjádření expertky, **kategoricky nestaví proti žádným typům** těchto nových forem práce. Oproti minulým rokům společnost vnímá **navýšení počtu i rozšíření portfolia** svých flexibilních forem práce a do **budoucná** předpokládá další **růst**. Co se týče speciálních úprav a oficiálních dokumentů, **nedisponuje zaměstnavatel žádným interním sdělením** zabývajícím se explicitně flexibilními pracovními úvazky, neřeší například také technické úpravy obecně, ale vždy **operativně** přímo se zaměstnanci, například při nástupu na home office.

7 Summary

At the beginning is very important to say that results of analysis **relates to Prague headquarter** of the company because case study was held right there. Analysis showed that the **most used** flexible working forms are **part-time jobs, combination of work from the home and from the office, full-time home office**, but also **flexible working hours** for employees who don't communicate with clients and suppliers of the company and **home office** for some employees in specific situations.

There are two types of employees working in flexible working scheme at Prague headquarter. They are **students**, who **took up work in flexible regime** and **mothers** with small children/s, who **changed their working form** by this company because of childbirth. **Students** have **junior and non specialized positions** while **mothers** have **senior expert positions**.

Originators of the creation of flexible working positions are **employees in specific life's situations** or **employer**. **Motivations of employees** for working on these flexible positions are **work-life reconciliation**, eventually possibility of combination of **work and study**, then **finance, obtaining of working experiences, sustainment** of the **contact** with employer and colleagues. **Motivations of employer** are **acquisition of cheap part-timers, covering of non specialized positions** in part-time mode and **compliance of current employees**.

Advantages of flexible jobs **for employees** are **time for family/study, finance, contact** with the **company** and its members, **working experiences**. **Advantages** for the **employer** are **cheap labour forces, loyalty** and **productivity** of **employees**.

Employees and employer as well evaluate just several **disadvantages** of flexible work forms. **Employees** speak about **overtimes, waste of social contact** and low wages and the **employer** about **complicated planning, difficult control** of these employees and sometimes their **reluctance against work more** and also **poor interest** and **support of the state**.

The company supposes **increase of flexible working forms into the future**.

8 Zdroje

Babbie, E. 1995. *The Practice of Social Research*. USA: Wadsworth Publishing Company. ISBN 0-534-18744-7.

Bauman, Z. 2002. *Tekutá modernita*. Praha: Mladá Fronta. ISBN 80-204-0966-1

Bauman, Z. 2004. *Individualizovaná společnost*. Praha: Mladá Fronta. ISBN 80-204-1195-X

Beck, U. 2004. *Riziková společnost. Na cestě k jiné modernitě*. Praha: Sociologické nakladatelství. ISBN 80-86429-32-6

Bellamy, C. 6, Perri. 2012. *Principles of Methodology. Research Design in Social Science*. London: Sage Publications. ISBN 978-0-85702-474-9

Bendyk, E. Lisowska, E. 2006. *The future of work*. Warsaw: Heinrich Böll Foundation Regional Office Warsaw. ISBN 978-83-923467-4-6

Centrum komunitní práce Ústí nad Labem. 2010. *Slabikář inovativních nástrojů pro sladování osobního a pracovního života*. Ústí nad Labem: Centrum komunitní práce Ústí nad Labem. ISBN 978-80-254-8038-0.

Council of Europe Publishing. 2005. *Reconciling labour flexibility with social cohesion - Facing the challenge*. Strasbourg: Council of Europe Publishing. ISBN 92-871-5813-4

Čechová, B. 2012. „Práce z domova na své ukotvení v zákoně stále čeká.“ HR forum 1/2012. ISSN 1212-690X.

Červenková, A. 2012. „Mladí manažeři chtějí flexibilitu v práci a dobrý plat.“ HR forum 5/2012. ISSN 1212-690X.

Fialová, E. Štěpánková, M. Marksová-Tominová, M. 2010. *Dostaňte zákon na svou stranu: Jak sladovat rodinu a práci?* Praha: Gender Studies. ISBN 978-80-86520-33-9.

Formánková, L. Dudová, R. Vohlídalová, M. 2011. *Bariéry a možnosti využití flexibilních forem práce v ČR z komparativní perspektivy*. Praha: Sociologický ústav AV ČR v.v.i.

Gojišová, K. 2011. „Flexibilní formy práce jako nástroj inovace v HR.“ HR forum 10/2011. ISSN 1212-690X.

Hendl, J. 1997. *Úvod do kvalitativního výzkumu*. Praha: Karolinum, nakladatelství UK. ISBN 80-7184-549-3.

Hendl, J. 2005. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál. ISBN 80-7367-040-2.

Houghton, C. Casey, D. Shaw, D. Murphy, K. 2013. *Rigour in qualitative case-study research*. Nurse Researcher. 20, 4, 12-17.

Jachanová Doleželová, A. 2007. „Flexibilita – výzva pro zaměstnané i zaměstnavatele.“ Pp. 6-7 in *Rovné příležitosti do firem, druhé speciální vydání*. Praha: Gender Studies. ISBN 978-80-86520-21-6

Keller, J. 2007. *Teorie modernizace*. Praha: Sociologické nakladatelství. ISBN 978-80-86429-66-3

Kotíková, J. Kotrusová, M. Vychová, H. a kol. 2012. *Analýza flexibilních forem práce ve vybraných zemích EU*. Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, v. v. i.

Koubek, J. 2000. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press. ISBN 80-85943-51-4

Křížková, A. 2009. „Flexibilní pracovní úvazky a jejich potenciál pro kombinaci pracovního a rodinného života.“ HR forum 4/2009. ISSN 1212-690X.

Mikēnė, S. Gaižauskaitė, I. Valavičienė, N. 2013. *Qualitative interviewing: field-work realities*. Mykolas Romeris University: Social Work. ISSN 2029-2775

Mysíková, M. 2007. „PRO: Částečné úvazky usnadní návrat na trh práce.“ Pp. 20-21 in *Rovné příležitosti do firem, druhé speciální vydání*. Praha: Gender Studies. ISBN 978-80-86520-21-6

Nekolová, M. 2008. *Flexicurity – hledání rovnováhy mezi flexibilitou a ochranou trhu práce v České republice*. Praha: VÚPSV v.v.i.

Palán, Z. 2002. *Výkladový slovník. Lidské zdroje*. Praha: Academia. ISBN 80-200-0950-7

Randlová, N. 2009. „Alternativní úvazky ano či ne?“ HR forum 9/2009. ISSN 1212-690X.

Reichel, J. 2009. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3006-6.

Rejchrt, L. 2010. „Trend flexibility nachází své místo i na českém pracovním trhu.“ HR forum 9/2010. ISSN 1212-690X.

Rezlerová, J. 2010. „Flexibilní pracovní síla pomáhá překonat krizi.“ HR forum 1/2010. ISSN 1212-690X.

Riebová, J. 2010. „Alternativní zaměstnávání se neobejde bez spolupráce.“ HR forum 1/2010. ISSN 1212-690X.

Sochorová, P. Minářová, M. Riebová, J. 2013. Flexibilní pracovní úvazky. Jak na ně? People Management Forum.

Sochorová, P. Plešková, V. Minářová, M. Lara, Z. 2013. *Home office aneb práce z domova*. People Management Forum.

Stýblo, J. 2008. *Management současný a budoucí*. Praha: Professional Publishing.

The University of Chicago . *Flexible Work Options Guide for Staff Non-Union Employees*. Chicago: HR Services, The University of Chicago.

Wichterlová, L. 2007. „PROTI: Částečné úvazky vyžadují větší flexibilitu.“ Pp. 21 in *Rovné příležitosti do firem, druhé speciální vydání*. Praha: Gender Studies. ISBN 978-80-86520-21-6

Zákoník práce. Platný Zákoník práce. Zákon č.262/2006 Sb. 21. 04. 2006.

9 Seznam příloh

Příloha č. 1 : Základní scénář rozhovorů s respondenty

Příloha č. 2 : Scénář rozhovoru s expertkou

Příloha č. 3 : Náborový leták

10 Přílohy

Příloha č. 1 : Základní scénář rozhovorů s respondenty

SCÉNÁŘ PRO ROZHOVORY S RESPONDENTY

ÚDAJE O RESPONDENTOVĚ

Pohlaví.

Mohu se Vás zeptat na Váš věk?

Jste student/ka, v důchodu, na MD či RD?

Máte ještě jiné zaměstnání či jinou výdělečnou činnost? Pokud ano, jakou?

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Máte děti? (Pokud ano: Kolik let je Vaším dětem?)

INFORMACE O RESPONDENTOVĚ PRACOVNÍM MÍSTĚ

Na jaké pozici jste zaměstnán/a?

Na jakém oddělení jste zaměstnán/a?

Jaké formy flexibilního pracovního úvazku v současném zaměstnání využíváte?

Jak dlouho v současném zaměstnání pracujete na tomto flexibilním pracovním úvazku?

Jste od počátku Vašeho zaměstnání v této společnosti zaměstnán/a na stejnou formu pracovního úvazku jako nyní?

Pokud ne:

Odkdy tedy?

A proč došlo k této změně?

Chtěl/a jste změnu na flexibilní pracovní úvazek sám/sama, nebo to vzešlo z popudu zaměstnavatele?

HLEDÁNÍ PRACOVNÍHO MÍSTA

Hledal/a jste cíleně práci na flexibilní pracovní úvazek, nebo jste přijal/a tuto nabídku, protože jste nenalezl/a Vámi požadované zaměstnání na klasický plný úvazek?

Pokud ano:

Proč jste hledal/a práci na flexibilní pracovní úvazek? Co Vás vedlo k tomu, že jste hledal/a alternativní pracovní úvazek?

Zhodnotil/a byste hledání flexibilního pracovního úvazku jako lehké, či těžké?

Jak a kde jste práci na flexibilní pracovní úvazek hledal/a, a jak a kde jste ji nakonec našel/našla?

ZHODNOCENÍ VYUŽÍVÁNÍ FLEXIBILNÍHO PRACOVNÍHO ÚVAZKU

Vyhovuje Vám flexibilní pracovní úvazek, na který jste zaměstnán/a, nebo byste jej chtěl/a změnit? (Pokud by chtěl/a změnit: „O jaký typ pracovního úvazku byste tedy měl/a zájem?“ „ Proč?“)

Když jste nastupoval/a (přecházel/a) na alternativní pracovní úvazek, dohodl/a jste se se zaměstnavatelem, na nějak omezené době jeho trvání?

Měníte, či můžete měnit, po domluvě se zaměstnavatelem podobu Vašeho úvazku například podle Vašich časových možností, nebo to možné není?

Co sám pro sebe /sama pro sebe vnímáte jako výhodu Vašeho alternativního pracovního úvazku?

A co vnímáte jako nevýhodu?

Musel/a jste v minulosti řešit nějaké problémy, které vycházely z toho, že pracujete na alternativní pracovní úvazek? (jak v zaměstnání, tak v osobním životě)

Jak si myslíte, že Váš flexibilní pracovní úvazek vnímá firma/zaměstnavatel?

Plánujete do budoucna nějakou změnu týkající se Vašeho pracovního úvazku? (Pokud ano: Jakou? Kdy? Proč?)

Příloha č. 2 : Scénář rozhovoru s expertkou

SCÉNÁŘ EXPERTNÍHO ROZHOVORU (PERSONALISTA SPOLEČNOSTI)

ÚDAJE O SPOLEČNOSTI

Předmět podnikání společnosti

Původ společnosti

Lokalizace

Kolik zaměstnanců má Vaše společnost v České republice?

Kolik zaměstnanců z toho vykonává svou práci v Praze na centrále společnosti?

FLEXIBILNÍ PRACOVNÍ ÚVAZKY VE SPOLEČNOSTI

Kolik Vašich zaměstnanců v ČR pracuje na alternativním pracovním úvazku?

Kolik z nich pracuje v Praze?

Jaké všechny alternativní pracovní úvazky tito zaměstnanci využívají?

A jaké alternativní pracovní úvazky Vaši zaměstnanci využívají nejvíce?

Existují nějaká oddělení Vaší společnosti, na kterých je více pracovníků zaměstnáno na alternativní pracovní úvazky než na jiných?

Nabízíte alternativní pracovní úvazky externím kandidátům, interním kandidátům, nebo nerozlišujete? *(Pomocná otázka: Ptám se z toho důvodu, že někteří zaměstnanci alternativní úvazky nabízejí pouze současným zaměstnancům, například ženám po MD/RD, důchodcům apod.)*

Nabízíte alternativní úvazky jen pro určité typy pozic ve smyslu juniorně či seniorně orientovaných?

Jaké skupiny lidí jsou u Vás zaměstnány na alternativní pracovní úvazky? *(Pomocná otázka: Myslím tím například studenty, důchodce, maminky na MD/RD, maminky s malými dětmi, případně jiné skupiny.)*

Zaznamenáváte ve Vaší společnosti větší, menší, či srovnatelnou poptávku vůči Vaší nabídce alternativních pracovních úvazků?

Je ve Vaší společnosti možnost přechodu z alternativního pracovního úvazku na hlavní pracovní poměr, respektive na plný pracovní úvazek a naopak?

Jak probíhá prvotní nastavení a případné úpravy flexibilních pracovních úvazků u vás ve společnosti?

Do jaké míry může zaměstnanec ovlivňovat změnu podoby svého alternativního úvazku?

Využíváte agenturního zaměstnávání? *Pokud ano: na jaké pozice?*

Využíváte spolupráce na ŽL? *Pokud ano: na jaké pozice?*

ZHODNOCENÍ VYUŽÍVÁNÍ FLEXIBILNÍCH PRACOVNÍCH ÚVAZKŮ

Proč Vaše společnost nabízí alternativní pracovní úvazky?

Má Vaše společnost stanovená nějaká pravidla pro nabízení flexibilních pracovních úvazků?

Přijímáte spolu se zavedením určitých alternativních forem práce nějaká speciální opatření? **Pomocná otázka: například v oblasti BOZP či opatření zakotvená ve smlouvách?**

Zavádíte spolu s otevíráním pozic na flexi úvazky nějaké technologické úpravy? **Pomocná otázka: Například vybavení domácí kanceláře pro home office.**

Jsou některé typy flexibilních pracovních úvazků, které odmítáte nabízet, i kdyby o ně byl zájem? **Pokud ano: Které to jsou a proč?**

Co vnímáte jako výhodu alternativních pracovních úvazků pro Vaši společnost?

Co naopak ve Vaší společnosti hodnotíte jako nevýhodné v oblasti alternativních pracovních úvazků?

Vnímáte oproti minulým rokům nějaký posun ve Vaší společnosti v oblasti flexibilních forem práce? Jaký?

Plánujete do budoucna nějaké změny v alternativních pracovních úvazcích? Budete je chtít eliminovat či naopak navyšovat, nebo žádné změny v plánu nemáte?

Existuje něco, co by Vaši společnost motivovalo k nabízení většího množství flexibilních pracovních úvazků?

PROSBA O POMOC S VÝZKUMEM K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Dobrý den,

jsem v posledním ročníku magisterského studia Sociologie na FSV UK. To znamená, že se právě zabývám psaním diplomové práce (dále jen DP). Jejím tématem jsou **Flexibilní formy práce na trhu práce v ČR**.

Součástí DP je kvalitativní výzkum, který provádím zde, na půdě společnosti XXX. Děláním **rozhovory** se zaměstnanci, kteří zde pracují na flexibilní formy práce.

K VÁM SE TENTO DOKUMENT DOSTAL PŘÁVĚ Z TOHO DŮVODU, ŽE NA NĚKTERÝ Z TĚCHTO ALTERNATIVNÍCH PRACOVNÍCH ÚVAZKŮ U XXX PRACUJETE

Moc ráda bych Vás tímto požádala o spolupráci na výzkumu. Jedná se o uskutečnění rozhovoru, který může proběhnout jak v místě zaměstnání, tak i jinde, podle toho, jak si budete přát.

Na co se budu ptát?

- Na vaše motivace k tomu pracovat na alternativní pracovní úvazek
- Na to, jaké v něm vidíte výhody a nevýhody
- Na průběh vašeho flexi úvazku apod.

Co zaručuji?

- Samozřejmě se řídím etickými a morálními zásadami výzkumníka
- Zaručuji vám naprostou anonymitu!
- Informace z našeho rozhovoru využiji pouze pro potřeby DP (nikdo jiný ze společnosti XXX nebude mít k datům přístup)
- Nebudu vás nutit do odpovědi na otázky, ke kterým se nebudete chtít vyjadřovat (přestože dotazníky samy o sobě neobsahují žádná citlivá a příliš osobní témata)
- Nebudu v DP využívat citace, či informace, které by vás mohly nějak diskreditovat (pokud by hrozilo, že by tyto informace odhalovaly Vaši identitu)

Budu Vám nesmírně vděčná, když mi pomůžete a obrátíte se na mě jedním z následujících způsobů:

- xxx@gmail.com
- 606 xxx xxx
- Skype: xxxxxx

**Všem předem moc děkuji za pomoc,
Martina Svobodová**

