

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
Katedra sociologie

Diplomová práce

Bc. Františka Rakušanová

Flexibilní formy práce

Flexible forms of working

Praha 2015

Vedoucí práce:

Doc. PhDr. Dana Hamplová, Ph.D.

Poděkování

Děkuji vedoucí své diplomové práce Doc. PhDr. Daně Hamplové, Ph.D. za poskytnutí cenných poznámek a rad během psaní práce. Zároveň bych ráda poděkovala za ochotu, vstřícnost a důslednost.

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracovala samostatně a výhradně s použitím citovaných pramenů, literatury a dalších odborných zdrojů.

V Praze, dne 26. července 2015

.....
podpis

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá zkoumáním postojů zaměstnavatelů a zaměstnanců k flexibilním formám práce. Flexibilní formy práce jsou pro účely diplomové práce chápány jako nástroj k sladování soukromého a pracovního života. Konkrétně je pozornost věnována částečnému úvazku, sdílenému pracovnímu místu, práci z domova a pružné pracovní době. Postoje zaměstnavatelů a zaměstnanců jsou zkoumány na základě dotazníkového šetření a fokusních skupin realizovaných v rámci projektu METR na Fondu dalšího vzdělávání. Cílem je zjistit nejen reálné využívání flexibilních forem práce, ale i jejich potenciál k dalšímu rozvoji. Výsledky ukazují, že flexibilní formy práce jsou mezi zaměstnavateli velmi aktuálním tématem, stále však panují obavy z jejich realizace. Nejčastěji jsou ve firmách a organizacích využívány částečné úvazky, u těch byl rovněž spatřen největší potenciál k jejich rozvoji.

Klíčová slova:

Flexibilní formy práce, částečný úvazek, práce z domova, pružná pracovní doba, sdílené pracovní místo, zaměstnanci, zaměstnavatelé, postoje

Abstrakt

The diploma thesis investigates attitudes of employers and employees towards flexible forms of working. Flexible forms of working are, for purpose of the diploma thesis, understood as a tool for work-life balance. Attention is devoted to part-time, home office, flexible working hours and job-sharing. Research of employers and employees attitudes is based on a questionnaire survey and focus groups realized within a project METR at Fond of Further Education. The aim of the diploma thesis is to find out not only the actual using of flexible forms of working in companies and organizations, but also the potential for their development. The results of the diploma thesis show that flexible forms of working are very actual topic among employers and employees. However, employers are still afraid of their implementation. Part-time contracts are the most often used flexible forms of working and also have the greatest potential for the future development.

Keywords:

Flexible forms of working, part-time, home office, flexible working hours, job-sharing, employees, employers, attitudes

OBSAH

ÚVOD	7
1. TEORETICKÁ ČÁST	8
1.1 Flexibilní formy práce	8
1.1.1 Kvantitativní flexibilita	8
1.1.2 Kvalitativní flexibilita	10
1.2 Motivace k flexibilitě	11
1.2.1 Motivace ze strany zaměstnanců	12
1.2.2 Motivace ze strany zaměstnavatelů	16
2. EMPIRICKÁ ČÁST	18
2.1 Úvod do empirické části	18
2.2 Východiska výzkumné části	18
2.3 Výzkumné otázky	20
2.4 Dotazníkové šetření	23
2.4.1 Metoda dotazníkového šetření	23
2.4.2 Cílové skupiny a sběr dat	23
2.4.3 Zaměstnavatelé	24
2.4.4 Zaměstnanci	37
2.5 Fokusní skupiny	57
2.5.1 Metoda fokusní skupiny	57
2.5.2 Cílová skupina	58
2.5.3 Organizace fokusních skupin	59
2.5.4 Rekrutace	59
2.5.5 Termíny fokusních skupin	59
2.5.6 Způsob zpracování	60
2.5.7 Výsledky fokusních skupin	60
2.6 Zodpovězení výzkumných otázek	69
ZÁVĚR	73
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	75
PŘEHLED TABULEK, GRAFŮ A PŘÍLOH	80
PŘÍLOHY	81

ÚVOD

V diplomové práci se věnuji tématu flexibilních forem práce. Konkrétně se jedná o částečný úvazek, práci z domova, pružnou pracovní dobu a sdílené pracovní místo, jež jsou v současné době zaměstnavateli i zaměstnanci nejvíce diskutovány. Cílem diplomové práce je zjistit postoje zaměstnavatelů a zaměstnanců k těmto vybraným flexibilním formám práce, respektive zda mají zaměstnanci o tyto formy práce zájem a zda jsou zaměstnavatelé ochotni jim tyto formy práce poskytovat.

V teoretické části práce budou nejdříve představeny jednotlivé flexibilní formy práce. Flexibilní formy práce je možné chápat mnoha způsoby, pro účely diplomové práce jsou ale pojaty jako nástroj sladování soukromého a pracovního života, tj. nástroj work-life balance. Dále bude prostor věnován změnám na trhu práce, jako jsou globalizační, technologické a demografické procesy, jež vedou právě k širšímu využívání těchto flexibilních forem práce v západních společnostech. Následně budou představeny motivace zaměstnanců využívat flexibilní formy práce, včetně cílových skupin na trhu práce, pro které může být harmonizace soukromého a pracovního života komplikovanější a může dokonce vést k jejich obtížnému zapojení na trhu práce. Jedná se např. o skupinu matek s malými dětmi, starší a mladší osoby a osoby se zdravotním postižením. Prostor bude věnován i konkrétním motivacím zaměstnavatelů flexibilní formy práce zaměstnancům poskytovat.

Důraz bude kladen především na empirickou část práce. Cílem empirické části bude zjistit, jak zaměstnavatelé a zaměstnanci vnímají vybrané flexibilní formy práce. Zanalyzovány budou výsledky výzkumu agentury IPSOS pro projekt METR na Fondu dalšího vzdělávání z roku 2014, realizovaný na 508 zaměstnavatelích a 1024 zaměstnancích. Záměrem bude odpovědět na otázku, zda se zaměstnavatelům a zaměstnancům v ČR vybrané druhy flexibilních forem práce líbí (jedná se o atribut měřící sympatie k nástroji, který bude blíže popsán dále v textu), zda se jim zdají vhodné, zda je využívají či by je využili. Záměrem je tedy postoje do určité míry odstupňovat a nezjišťovat pouhé využívání vybraných flexibilních forem práce, ale i jakýsi jejich potenciál k využívání. Dále budou zkoumány vztahy mezi postoji zaměstnavatelů a zaměstnanců k vybraným flexibilním formám práce a dalším proměnným jako je např. velikost firmy/organizace, typ subjektu (tj. soukromý/veřejný) či pohlaví a věk zaměstnanců.

Následně budou v rámci empirické části práce zanalyzovány audiovizuální záznamy ze 7 fokusních skupin z roku 2014, opět realizovaných v rámci projektu METR na Fondu dalšího vzdělávání. Těchto fokusních skupin se účastnili pouze zaměstnavatelé, pohled zaměstnanců bude bohužel chybět. Na základě fokusních skupin se pokusím vnímání vybraných flexibilních forem práce prozkoumat více do hloubky. Budu se zaměřovat na hodnocení jejich výhod, nevýhod, příležitostí a bariér, zda mají zaměstnavatelé pocit, že se jim tyto formy práce vyplatí zaměstnancům poskytovat a zda po nich cítí ze strany zaměstnanců poptávku. Vzhledem k tomu, že fokusní skupiny byly vždy realizovány v odlišných krajích, bude pozornost věnována i možným regionálním rozdílům.

1. TEORETICKÁ ČÁST

1.1 FLEXIBILNÍ FORMY PRÁCE

Pojem flexibilita označuje jakousi pružnost, ohebnost a přizpůsobení se. Hned v úvodu je však nutné zmínit, že flexibilita práce je velmi širokým pojmem, jenž může nabývat až protikladných významů. Proto je nutné definovat si, jakým způsobem bude s flexibilitou trhu práce v rámci diplomové práce pracováno. Pro účely diplomové práce budou flexibilní formy práce pojaty jako nástroj, jenž zaměstnancům usnadňuje harmonizaci pracovního a rodinného života. Takový přístup bývá označován jako pozitivní flexibilita (Vohlídalová, Formánková, 2012). Negativní flexibilitou je naopak míněn stav, kdy je zaměstnanec nucen svoji pracovní dobu a způsob práce čím dál více přizpůsobovat představám zaměstnavatele. To naopak vede k omezování sladování soukromého a pracovního života zaměstnance (Kotýnková, 2014, s. 3). Vždy je tedy nutné rozlišovat, pro koho je flexibilita výhodná. Flexibilita pro zaměstnavatele nemusí být nutně výhodná pro zaměstnance. Odlišné druhy flexibility jsou zmiňovány z toho důvodu, že ve velkém množství odborných textů dochází k jejich směšování (např. Brooks, Weatherston, Wilkinson, 2010). Z fokusních skupin dále vyplynulo, že i zaměstnavatelé mají často problém tyto odlišné pohledy oddělit. Mezi flexibilní formy práce bývá zařazováno jejich široké spektrum. V rámci diplomové práce jsem se rozhodla věnovat těm, u nichž na základě předem provedené rešerše usuzuji, že jsou v současné době mezi zaměstnavateli a zaměstnanci nejvíce diskutovány a zároveň splňují požadavek nástroje k usnadnění balancování pracovního a soukromého života. Z toho důvodu jsem se rozhodla mezi zkoumané flexibilní formy práce nezařazovat Dohodu o provedení činnosti a Dohodu o provedení práce. Dohody totiž mohou být výhodné např. jako forma příjmového nástroje, ale v rámci hlavní pracovní činnosti jsou spojovány spíše s nízkou ochranou zaměstnance a nemožností zaměstnance využívat nejrůznější benefity, jež firma či organizace poskytuje.

Z hlediska zkoumaných flexibilních forem práce v rámci této diplomové práce (tj. částečného úvazku, práce z domova, pružné pracovní doby a sdíleného pracovního místa) je možné rozlišovat flexibilitu kvantitativní či kvalitativní. Kvantitativní flexibilita představuje úpravu počtu zaměstnanců a úpravu délky pracovní doby. Kvalitativní flexibilita znamená úpravu struktury a organizace práce a nedochází u ní k úpravě délky pracovní doby (Goudswaard, de Nanteuil, 2000, s. 3).

1.1.1 KVANTITATIVNÍ FLEXIBILITA

Do kvantitativní flexibility se ze zkoumaných flexibilních forem práce řadí částečný úvazek a sdílené pracovní místo.

Částečný úvazek

Částečný úvazek je podle zákoníku práce (§ 80) typ pracovní smlouvy na méně než 40 hodin týdně, tj. méně než na celý úvazek. V praxi lze využívat částečný úvazek na libovolný počet hodin (např. 0,5 či 0,7 úvazku). Částečný úvazek je nabízen při menším objemu práce na dané pracovní pozici či v situaci, kdy zaměstnanec nemůže nastoupit na celý úvazek. Úměrně se zkrácením úvazku se krátí i mzda a mnohdy i benefity zaměstnance.

Podle zákoníku práce má zaměstnavatel povinnost vyhovět žádosti o zkrácený úvazek u zaměstnance pečujícího o dítě mladší 15 let, těhotné zaměstnankyni či zaměstnanci, který pečuje o bezmocnou fyzickou osobu, pokud tomu nebrání provozní důvody (Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2007, s. 19).

Sdílené pracovní místo

Sdílené pracovní místo je stejně jako částečný úvazek založeno na zkrácení délky pracovní doby. Sdíleným pracovním místem (neboli jobsharingem) je v rámci diplomové práce myšlen stav, kdy se dva či více zaměstnanců dělí o jeden celý úvazek. Zaměstnanci tedy pracují na zkrácený úvazek. Job-sharing se však v praxi může rovněž skládat z dohod, nemusí být tedy nutně tvořen pracovními smlouvami. Oproti částečnému úvazku je u sdíleného pracovního místa nutné sdílet pracovní náplň a odpovědnost za vykonanou práci. Jeden zaměstnanec např. pracuje od pondělí do středy a druhý od středy do pátku, ve středu si pak předávají agendu. Běžné je ale i rozdělení pracovní doby na odpoledne a dopoledne či podle týdnů. U job-sharingu může docházet i ke sdílení vybavení (tj. např. stolu či PC). V takovém případě se pak firmě nezvyšují náklady. Vybavení však může být i oddělené. Ve Velké Británii byly v praxi zmapovány tři následující typy sdílených pracovních míst (Daniels, 2011, s. 14–15):

Pure job-share Zaměstnanci sdílí pracovní náplň i odpovědnost.

Hybrid job-share Zaměstnanci sdílí jen některou pracovní náplň a odpovědnost. Zbylá pracovní náplň je dělena dle silných stránek obou zaměstnanců.

Job-splitting Pracovní náplň i odpovědnost zaměstnanců jsou odděleny.

Rozdíl oproti částečnému úvazku tedy je, že jedna pracovní pozice je vykryta více částečnými úvazky a mezi zaměstnanci dochází ke sdílení práce. Jako častá výhoda sdíleného pracovního místa bývá uváděno to, že při částečném úvazku je zaměstnanec ve větším stresu, zda práci stihne vykonat a zda nebude nutné řešit něco urgentního v případě jeho nepřítomnosti. Tento stres při sdíleném pracovním místě odpadá, daný zaměstnanec ví, že v případě jeho nepřítomnosti ho zastoupí druhý zaměstnanec. Nutné je dále, aby si oba zaměstnanci po pracovní stránce rozuměli a byli schopni zajistit fungování dané pracovní pozice, jako kdyby byla zastoupena jedním zaměstnancem na celý úvazek.

Sdílené pracovní místo není v ČR, stejně jako ve většině dalších zemí EU, legislativně ukotveno. Zákoník práce ale říká, že co není zakázáno, je povoleno. K realizaci sdíleného pracovního místa je možné využít částečné úvazky.

1.1.2 KVALITATIVNÍ FLEXIBILITA

Do kvalitativní flexibility se ze zkoumaných flexibilních forem práce řadí pružná pracovní doba a práce z domova.

Pružná pracovní doba

Pružná pracovní doba se podle zákoníku práce (§ 85) skládá z pevné pracovní doby, kdy zaměstnanec musí být přítomný na pracovišti a z volitelné pracovní doby, kterou si zaměstnanec může volit dle svých preferencí. Pevná pracovní doba bývá např. stanovena od 9.00 do 15.00. Podmínkou však je, že zaměstnanec musí průměrně týdně či měsíčně odpracovat 8 hodin denně a nesmí v daném dni pracovat déle než 12 hodin. Někteří zaměstnanci v tomto ohledu využívají elektronický docházkový systém pro lepší a snadnější kontrolu průměrného počtu odpracovaných hodin, jiní zaměstnavatelé spoléhají na samotné zaměstnance, že průměrně odpracují 8 hodin denně. Nutné je samozřejmě říci, že pružná pracovní doba není určitě vhodná pro zaměstnání, kde na sebe práce jednotlivých zaměstnanců musí bezprostředně navazovat (Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2007, s. 24). Pružná pracovní doba není např. vhodná pro výrobní linky, jež je nutné co nejvíce vytížit.

Práce z domova

Práce z domova je díky rozvoji moderních technologií stále snadnější. Může se jednat pouze o práci z domova či o kombinaci práce z domova a na pracovišti. Zaměstnanec může např. 4 dny v týdnu pracovat na pracovišti a v jeden předem určený den z domova. Možné je rovněž využití různých co-workingových center či dalších prostor. Práce z domova není definována zákoníkem práce. Nutné je však podle zákoníku práce kvůli bezpečnosti práce sjednat se zaměstnancem místo výkonu práce (§ 2).

O práci z domova se rovněž hovoří v souvislosti s šetřením provozních nákladů za zaměstnance. Pokud zaměstnanec pracuje jinde než na pracovišti, zaměstnavateli klesají náklady na energie. Někteří kolegové ale mohou nepřítomnost zaměstnance na pracovišti vnímat negativně. To může vést k odtržení jedince od pracovního kolektivu či zhoršení jeho šancí na povýšení (Bierzová, 2008, s. 37). Práce z domova sice umožňuje lepší balancování soukromého a pracovního života, klade však vysoké nároky na zaměstnance, aby dobře obě tyto sféry balancoval a nedocházelo k zanedbávání jedné z nich.

Závěrem kapitoly bych chtěla zdůraznit, že jsem si vědoma toho, že vybrané flexibilní formy práce představují odlišné druhy flexibility. Záměrem práce však není tyto formy práce přímo srovnávat. Cílem je spíše změřit postoje zaměstnavatelů a zaměstnanců k jednotlivým flexibilním formám práce samostatně. Tímto způsobem s flexibilními úvazky pracuje mnoho institucí (např. Department of Business and Innovation & Skills pod britskou vládou, Capability Jane, Working Families, Gender Studies, LMC atd.). Vzhledem k tomu, že všechny vybrané flexibilní formy práce (tj. částečný úvazek, sdílené pracovní místo, práci z domova a pružnou pracovní dobu) lze považovat za nástroj k usnadňování balancování rodinného a profesního života, považuji tento způsob za legitimní.

1.2 MOTIVACE K FLEXIBILITĚ

Vybrané flexibilní formy práce, tj. částečný úvazek, sdílené pracovní místo, pružnou pracovní dobu a práci z domova, je nutné chápat v souvislosti s proměnami na trhu práce. V posledních desetiletích probíhají totiž na trhu práce podstatné změny, které vedou k proměně samotné práce. V rámci diplomové práce se budu krátce věnovat třem vzájemně propojeným trendům, které mají na vybrané flexibilní formy práce vliv. Jedná se o proces globalizace, rozvoj technologií a demografický vývoj.

Pro globalizaci je charakteristické zvyšování integrace na mezinárodních trzích, vyšší tlak na konkurenceschopnost a častější ekonomické výkyvy, jež nutí formy a organizace pružně reagovat na vývoj na trhu práce (Kotíková, Kotrusová, Vychová, 2013, s. 11). Tlak na konkurenceschopnost a vznik transnacionálních firem vedl k alokaci či outsourcování výroby z rozvojových zemí s levnější pracovní silou (Dvořáková, Dušková, Svobodová a kol., 2006, s. 50). Pro rozvinuté země to naopak znamenalo růst sektoru služeb, pro který je charakteristická vyšší autonomie a zodpovědnost zaměstnanců (Ritzer, 2000). Právě sektor služeb je spojován s flexibilními formami práce (Podnar, Golob, 2010, s. 1782).

Významný dopad na změny na trhu práce má dále rozvoj technologií. Díky moderním komunikačním technologiím dochází k odstraňování časoprostorových vzdáleností, což má vliv i na proměny způsobu vykonávání práce. Práci je např. díky e-mailu či různým cloudovým řešením možné vykonávat na dálku téměř odkudkoli bez nutnosti dojíždět do zaměstnání. „Technologie přináší příležitosti k novým formám spolupráce, nemění pouze to, odkud pracujeme, ale i jak pracujeme a s kým pracujeme.“ (Future of Work Institute, 2012, s. 3) Díky technologiím můžeme být v úzkém pracovním kontaktu např. s jedinci pracujícími v jiných časových pásmech. Zároveň však dochází k růstu náročnosti práce. „Zvyšují se nároky na pracovní sílu, především nároky na zvládnutí nových postupů a technologií, včetně informačních a komunikačních technologií. Schopnost učit se, komunikovat, analyzovat, řešit problémy, přeměňovat stávající znalosti na nové je zdrojem

konkurenční výhody s velkým významem.“ (Kotýnková, 2014, s. 5). Právě rostoucí tlak na výkon u některých profesí vedl k větším obtížím balancovat profesní a rodinný život a k rostoucí poptávce zaměstnanců po flexibilních formách práce (Future of Work Institute, 2012, s. 3).

Na proměnu samotné práce má ve většině západních moderních společností v neposlední řadě vliv i stárnutí populace. V ČR by měl do roku 2050 kvůli nižší porodnosti a prodlužování naděje dožití vzrůst podíl závislé populace, tedy obyvatel starší 65 let, na jednu třetinu (Štyglerová, Němečková, Šimek, 2014). Jedná se o důsledek prodlužování průměrné délky života a nízké porodnosti (Dušková, 2006, s. 75). To však vede k poklesu podílu lidí v produktivním věku a zvyšování podílu starších pracovníků na pracovní síle a pravděpodobně i odchodu do důchodu ve vyšším věku (Future of Work Institute, 2012, s. 3). Pro starší pracovníky však bude zřejmě nutné vytvářet i specifické pracovní podmínky, např. v podobě úpravy pracovní doby (Dvořáková, Dušková, Svobodová a kol., 2006, s. 75–76) Obecně se uvádí, že právě dopady stárnutí populace je možné zmírnit poskytováním flexibility zaměstnancům k lepšímu balancování soukromého a profesního života (Buchholz, Blossfeld, 2012, s. 23). Nedostatek pracovní síly lze totiž řešit větším zapojením skupin na trh práce, které v současné době zůstávají z trhu práce vyloučené, protože nemohou nebo nejsou ochotny pracovat např. na celý úvazek (Halbrštát, 2012).

V následující části kapitoly se budu věnovat motivaci využívat flexibilní formy ze strany zaměstnanců, tj. s ohledem na snahu balancovat pracovní a soukromý život. Představeny budou skupiny na trhu práce, pro které může být balancování soukromého a pracovního života stěžejní. Dále budou představeny motivace zaměstnavatelů vycházet zaměstnancům v poskytování flexibilních forem práce vstříc.

1.2.1 MOTIVACE ZE STRANY ZAMĚSTNANCŮ

Balancování profesního a soukromého života zaměstnanců je označováno anglickým pojmem work-life balance. Vzhledem k tomu, že vnímání rovnováhy se může u jednotlivých individuů výrazně lišit, nejedná se o pojem absolutní, ale z velké části je dán subjektivně (Blytons, Jenkins, 2007, s. 241). Profesním životem je míněna placená práce. Pod soukromým životem bývá většinou rozuměna rodina, práce, zdraví a duševní život. Většinou však teorie work-life balance pod složkou soukromý život chápe život rodinný (Klímová Chaloupková, 2013, s. 8). V jistém slova smyslu je výraz balancování soukromého a pracovního života nepřesný. Vymezuje totiž práci jako něco, co nepatří do osobního života, práce je přitom jeho přirozenou součástí (Blytons, Jenkins, 2007, s. 241). Teorie sladování soukromého a pracovního života dále pracuje s individuálními faktory (pohlaví, věk a pracovní podmínky), charakteristikami domácností (přítomnost malých dětí) a institucionálními a kulturními faktory (rodinná politika státu či veřejné zařízení péče o děti) (Klímová Chaloupková, 2013, s. 9–12).

Pracovní a soukromý život se může často kvůli časové náročnosti obou sfér dostávat do konfliktu. „Pracovní trh od nás vyžaduje, abychom byli vysoce kvalifikovaní a výkonní, flexibilní a bez rodinných závazků. Sociální normy a sociální politika státu na nás naopak vyvíjejí tlak, abychom měli děti a starali se o rodinu.“ (Klímová Chaloupková, 2013, s. 5) Růst významu sladování soukromého a pracovního života souvisí s nárůstem pracovní zátěže a tlaku některých profesí (Blytons, Jenkins, 2007, s. 242) a s růstem zaměstnanosti žen od druhé poloviny 20. století. Do té doby bylo běžné, že muž byl především živitelem rodiny a žena se starala o domácnost. Spolu s emancipací žen však začalo docházet ke konfliktu mezi těmito rolemi (Blytons, Jenkins, 2007, s. 242). Nutné je v tomto ohledu připomenout, že vývoj socialistických zemí byl velmi rozdílný. Povinnost pracovat platila pro všechny. Z toho ale není možné usuzovat, že by postavení mužů a žen bylo rovnocennější.

Přestože se téma work-life balance objevuje již od 50. let, poprvé byl tento pojem použit až v 80. letech. Předpoklad, že s technologickým rozvojem bude klesat podíl času strávený v práci, se ukázal jako mylný. Naopak byl potvrzen růst časové náročnosti pracovního života (Smith, 2010, s. 436). V posledních letech balancování soukromého a pracovního života nabývá na významu v souvislosti s demografickými změnami, tj. nízkou porodností a stárnutím populace (Křížová, 2007, s. 60). Západní společnosti jsou nuceny se připravovat na ubývání pracovní síly v produktivním věku a uvažovat i o větším zapojení skupin na trh práce, jako jsou např. ženy s malými dětmi (Daniels, 2011). V oblasti personalistiky je balancování soukromého a pracovního života rovněž věnována pozornost v souvislosti s generací Y. Za tu je považována skupina osob narozená od druhé poloviny 70. let do druhé poloviny 90. let (Dvořáková a kol., 2012, s. 419). Ukazuje se, že pro tuto generaci je, v porovnání s generací předešlou, podstatnější balancovat osobní a profesní život. V boji firem o mladé talenty se tedy doporučuje nabízet právě flexibilní formy práce jako nástroj k zvýšení atraktivity daného zaměstnavatele (Smith, 2010, s. 443–445).

Výzkumy dokládají, že s konfliktem pracovního a soukromého života se potýká velká část populace. Z výzkumu realizovaného v ČR vyplynulo, že přes 60 % žen a mužů má pocit, že kvůli práci nemohou věnovat partnerovi/partnerce nebo rodině tolik času, kolik by chtěli (Klímová Chaloupková, 2013, s. 15). Ve výzkumu CIPD provedeném v roce 2005 ve Velké Británii uvedlo 45 % respondentů, že dlouhá pracovní doba má negativní vliv na jejich osobní život. 11 % respondentů věřilo, že dlouhá pracovní doba přispěla k jejich rozvodu. Podle 60 % respondentů pak měla dlouhá pracovní doba negativní vliv i na jejich pracovní výkon (CIPD, 2005). V tomto ohledu lze očekávat i zájem zaměstnavatelů o toto téma, protože poměrně vysoký podíl respondentů uvedl, že dlouhá pracovní doba má negativní vliv nejen na jejich soukromý život, ale i na život pracovní. Únava a vyčerpání totiž mohou významně snižovat produktivitu. To je velmi podstatný moment. Ukazuje se totiž, že balancování soukromého a profesního života nemusí být nutně výhodné jen pro zaměstnance, ale může mít pozitivní efekt i pro zaměstnavatele. Tomu se budu věnovat později v textu.

Negativní flexibilita, tj. stav kdy je zaměstnanec nucen svoji pracovní dobu co nejvíce přizpůsobovat přání zaměstnavatele, může výrazně zvyšovat napětí mezi soukromým a pracovním životem. Pozitivní flexibilita, tj. flexibilní formy práce, mohou naopak toto napětí uvolňovat (Smeaton, Ray, 2014). Jak ukazují závěry některých autorů, v ČR však převažuje negativní flexibilita nad flexibilitou pozitivní (Dudová, Vohlídalová, 2008, s. 19). Nejvíce jsou flexibilní formy práce jako nástroj pro sladování soukromého a profesního života diskutovány v souvislosti s ženami s malými dětmi, ale i dalšími osobami pečujícími o osobou blízkou, staršími a mladšími lidmi a osobami se zdravotním postižením. Např. podíl zkrácených úvazků je v ČR stále nízký a při celém úvazku může být sladování velmi složité. Nedostatečná nabídka flexibilních úvazků pak může vést k obtížnějšímu zapojení těchto skupin na trhu práce, a může dokonce docházet k jejich zůstávání mimo trh práce. Větší nabídka flexibilních forem práce jako nástroje pro balancování soukromého a profesního života by naopak mohla vést ke zvýšení zaměstnatelnosti těchto skupin na trhu práce (Kotýnková, Němec, 2003, s. 90).

Matky s malými dětmi

Jak již bylo výše zmíněno, flexibilní formy práce jako nástroj balancování soukromého a profesního života jsou nejvíce diskutovány v souvislosti s matkami s malými dětmi. Jedná se např. o matky vracející se z mateřské či rodičovské dovolené zpět do zaměstnání či zaměstnané matky s malými dětmi. V souvislosti s péčí je nutné ještě zmínit pojem „sandwichová generace“, který označuje nutnost kombinovat nejen pracovní a rodinný život, ale i obstarávat péči o závislé členy rodiny, např. seniora. „Počet dětí v rodině se snižuje a přicházejí v pozdějším věku rodičů. Stále častější je tak situace, že je střední generace v době, kdy stárnoucí prarodiče potřebují asistenci, stále ještě pečujícími rodiči. Tito lidé tak obstarávají dva druhy péče, které jsou navíc často kombinované se zaměstnáním.“ (Hasmanová, Marhánková, 2011, s. 12)

O matkách, nikoliv o rodičích, je hovořeno z toho důvodu, že péče o děti je v ČR stále doménou žen. Např. v roce 2013 bylo na rodičovské dovolené v ČR 294 000 osob a 98 % z nich byly ženy (ČSÚ, 2014). Jedná se o vliv biologických faktorů, ale i důsledek zakořeněných sociálních norem a kulturních vzorců (Klímová Chaloupková, 2013, s. 109). Za hlavního živitele rodiny bývá považován muž a také z důvodu častějšího nižšího výdělku je to žena, která přerušuje na nějaký čas pracovní dráhu (Aperio, 2011). To vše vede k znevýhodnění žen na trhu práce oproti mužům.

Návrat žen do zaměstnání po mateřské a rodičovské dovolené může být poměrně komplikovaný. Ve výzkumu Ipsos Tambor pro Gender Studies 63 % žen s dětmi do věku 10 let uvedlo, že rodičovství či potenciální rodičovství bylo důvodem jejich nepřijetí do zaměstnání (Ipsos Tambor, 2009). Z dat dále vyplývá, že do svého původního zaměstnání se vrací po mateřské a rodičovské dovolené jen necelá polovina žen (Kuchařová a kol., 2006, s. 32). To je poměrně problematické s ohledem na to, že zaměstnanost žen s dítětem ve věku 0–4 let v roce 2012 ve věkové kategorii 25–34 let dosahovala pouze 30 % a ve věkové kategorii 35–44 let 42 %

(Pertold-Gebicka, Husek, 2015, s. 15). V porovnání s ostatními zeměmi EU už na tom bylo hůře jen Slovensko a Maďarsko (Pertold-Gebicka, Husek, 2015, s. 16).

Jako příčina této nízké zaměstnanosti bývá uváděna dlouhá rodičovská dovolená (Kalíšková, Münich, 2012). Celých 80 % žen totiž zůstává doma s dítětem do jeho 3 let věku (Tomešová Bartáková, 2009). Během tří let však může dojít k značným změnám v dané firmě/organizaci např. v oblasti inovací či restrukturalizaci a předešlá kvalifikace již pro danou pozici nemusí být vnímána jako dostačující. Tříletá rodičovská dovolená rovněž může mít dopad na ztrátu kontaktu se zaměstnavatelem či snížení sebedůvěry (Kuchařová a kol., 2006, s. 8). I přesto se průměrná délka rodičovské dovolené dlouhodobě nemění (Kuchařová, 2006).

Hlavním důvodem, proč je skupina matek s malými dětmi zmíněna, je však to, že zaměstnanost matek s malými dětmi komplikuje i nedostatečná nabídka flexibilních forem práce (Formánková, Hašková, 2011, s. 2). V ČR mají ženy po rodičovské dovolené např. výrazně vyšší počet odpracovaných hodin než v zemích západní Evropy, většinou totiž nastupují na celý úvazek (Kalíšková, Münich, 2012). Situaci samozřejmě nelze posuzovat bezpodmínečně a nutné je brát v potaz i rozdílnou socio-ekonomickou úroveň v ČR a západních zemích Evropy. Výzkumy však ukazují, že poptávka po částečných úvazcích výrazně převyšuje jejich nabídku a že rodiče s malými dětmi nevnímají nabídku částečných úvazků jako dostupnou (Formánková, Dudová, Vohlídalová, 2011, s. 6–7). Zdá se tedy, že ženy s malými dětmi se jeví s ohledem na stárnutí populace jako nedostatečně využitá pracovní síla. Flexibilní formy práce jako nástroj balancování soukromého a pracovního života by mohly vést k většímu zapojení žen na trhu práce.

Osoby se zdravotním postižením

Osoby se zdravotním postižením (OZP) jsou další skupinou na trhu práce, která se často potýká s obtížemi pracovat na klasický celý úvazek na pracovišti. Podstatná část těchto osob může pracovat pouze na zkrácený úvazek (Kotíková, 2003, s. 129). Omezená schopnost pracovat je výsledkem tělesného, mentálního či jiného postižení. Velmi vysoká je nezaměstnanost osob se zdravotním postižením. „Míra nezaměstnanosti vypočítaná metodikou ILO činí vysokých 26 %. (...), nezaměstnanost je ve skutečnosti vyšší, neboť přibližně dalších 19 % OZP v minulosti práci hledalo, ale po neúspěších již svou aktivitu vzdalo. Podle metodiky ILO však spadají do ekonomické neaktivity.“ (VÚPSV, 2011, s. 9) To, že jsou flexibilní formy práce u OZP relevantní, dokládá i fakt, že v roce 2011 pracovalo přibližně 60 % z těchto osob na zkrácený úvazek do 30 hodin týdně. Z domova pak pracovalo 17 % OZP (Kotíková, 2011, s. 12–16).

Starší lidé a studenti

Nabídka flexibilních forem práce může usnadnit situaci i starším osobám, u kterých lze předpokládat vyšší pravděpodobnost výskytu bariér, jež komplikují práci na klasický celý úvazek. Může se jednat o projevy vyčerpání, zdravotních problémů či nutnosti pečovat o osobu blízkou, např. partnera či rodiče. Tyto projevy vzhledem k plánovanému zvyšování věku odchodu

do důchodu mohou nabývat na významu. Ukazuje se, že o práci na zkrácený úvazek mají zájem především jedinci v důchodovém věku. Ta pro ně představuje formu přivýdělku k důchodu (Kotíková, Kotrusová, Vychová, 2013, s. 20). Dále mohou být flexibilní formy práce vhodné pro studenty. Např. zkrácené úvazky umožňují možnost přivýdělku ke studiu. Údaje o tom, kolik procent studentů využívá částečné úvazky, nejsou dostupné. Podle Výběrového šetření pracovních sil (VŠPS) představovala věková kategorie 15-24 let, jež je relevantní právě z hlediska studentů, v roce 2011 pouze 9 % podílu všech částečných úvazků (VŠPS, 2011 in Kotíková, Kotrusová, Vychová, 2013, s. 18). U studentů lze spíše než zaměstnávání na pracovní poměr očekávat zaměstnávání na dohody, hlavně tedy na DPP. Tato forma zaměstnávání je totiž pro zaměstnavatele, ale často i pro studenty, nejvýhodnější z toho důvodu, že pojistné za studenty odvádí stát.

1.2.2 MOTIVACE ZE STRANY ZAMĚSTNAVATELŮ

Vstřícnost poskytovat flexibilní formy práce zaměstnancům jako nástroj balancování soukromého a pracovního života se může v konečném důsledku vyplatit i samotným zaměstnavatelem. Z toho důvodu bývají flexibilní formy práce někdy označovány jako win-win koncept (např. Wallace, 2013, Peers, 2013). Vstřícnost zaměstnavatelů poskytovat flexibilní formy práce zaměstnancům tedy nemusí být jen důsledek zvyšující se poptávky zaměstnanců po těchto formách práce (Kelliher, Anderson, 2008).

Za hlavní výhodu plynoucí pro zaměstnavatele z poskytování flexibilních forem práce bývá uváděn růst produktivity zaměstnanců (např. Future of Work Institute, 2012, McNamara, Brown, Pitt-Catsoupes, 2012). Ten plyne z vyšší motivace zaměstnanců a jejich spokojenosti a vede k větší angažovanosti zaměstnanců i jejich většímu zapojení (tamtéž, s. 9). Zaměstnanci, kterým je umožněno využívat flexibilní formy práce, jsou rovněž loajálnější k firmě či organizaci a je u nich znatelná nižší tendence měnit zaměstnání (např. Golden, 2012, ACAS, 2007, Future for Work Institute, 2012). Tím se šetří náklady spojené s fluktuací, tedy s náborem a zaškolováním nových zaměstnanců.

Datý bylo prokázáno, že možnost balancovat pracovní a soukromý život vede i k lepšímu fyzickému stavu zaměstnanců (Golden, 2012). To má vliv na snížení zdravotních problémů a snížení nákladů pro zaměstnavatele z toho plynoucích např. v podobě nemocenské (CIPD, 2012, s. 6). Prokázalo se rovněž, že vstřícnost nabízet zaměstnancům flexibilní formy práce vede rovněž obecně ke snížení absence zaměstnanců (CIPD, 2013).

Poskytovat flexibilní formy práce zaměstnancům se vyplácí i s ohledem na zvyšování atraktivity zaměstnavatelů. Pak je pro ně snadnější přilákat vysoce kvalifikované zájemce o zaměstnání (např. CISCO, 2014, McNamara, Brown, Pitt-Catsoupes, 2012). Dokonce v tomto ohledu byla

zjištěna tendence k nižším platovým požadavkům (Smeaton, Ray, 2014, s. 19). Např. britská veřejná správa nabízí uchazečům o zaměstnání možnost balancovat soukromý a pracovní život pomocí flexibilních forem práce jako kompenzaci za nižší platové ohodnocení oproti soukromému sektoru. Strategií je přilákat do veřejné správy vysoce kvalitní jedince pomocí jiných benefitů než finančních (Broughton, 2015).

V neposlední řadě je vstřícnost zaměstnavatelů k poskytování flexibilních forem práce zmiňována jako výhoda s ohledem na větší prosazení žen v seniorních pozicích (Future for Work Institute, 2012, s. 2). Jak již bylo výše zmíněno, západní demokratické země se budou v budoucnu z důvodu stárnutí populace potýkat s nedostatkem pracovní síly v produktivním věku a právě ženy v této souvislosti představují nevyužitý potenciál (Davis, 2011).

Mnozí zaměstnavatelé si výhody poskytování flexibilních forem práce zaměstnancům uvědomují. Data jsou dostupná zejména z Velké Británie, kde v roce 2011 hodnotilo poskytování flexibilních forem práce jako pro ně přínosné 74 % zaměstnavatelů (CBI, 2011, s. 34). Stále se však ukazuje, že významnému podílu zaměstnavatelů nejsou výhody poskytování flexibilních forem známy a že mají obavy, že realizace flexibilních úvazků by vedla ke ztrátě jejich konkurenceschopnosti (Future for Work Institute, 2012, s. 6). Zavádění flexibilních forem práce s sebou samozřejmě nese určitá rizika v podobě náročnosti řízení a koordinace zaměstnanců (Woodland, Simmonds, Thornby, Fitzgerald, McGee, 2003, s. 244–246). Ne vždy tedy realizace flexibilních forem práce musí být nutně úspěšná i z hlediska výhodnosti pro zaměstnavatele (např. Orpen, 1981).

2. EMPIRICKÁ ČÁST

2.1 ÚVOD DO EMPIRICKÉ ČÁSTI

Empirická část se věnuje otázce postojů zaměstnavatelů a zaměstnanců k flexibilním formám práce. Cílem je zjistit, jak vybrané flexibilní formy práce vnímají zaměstnanci a zda jsou zaměstnavatelé ochotni jim tyto vybrané formy práce poskytovat. Záměrem není zmapovat využívání daných flexibilních forem práce pouze z hlediska jejich využívání, tedy reálného chování, ale i z hlediska postojů vypovídajících o potenciálu jednotlivých flexibilních forem práce, tj. líbivosti, vhodnosti a potenciálního využití. (Důvody výběru hodnocení líbivosti, vhodnosti a potenciálního využití budou vysvětleny v následující podkapitole). K tomu budou využity výsledky dotazníkového šetření projektu METR na Fondu dalšího vzdělávání z roku 2014. Dotazníkové šetření se věnuje především tématu dalšího vzdělávání, ale obsahuje i několik otázek týkajících se flexibilních forem práce, mělo by tedy poskytnout určitý informační rámec tohoto tématu. Snahou bude rovněž tyto postoje blíže vysvětlit pomocí vnímaných výhod/nevýchod, příležitostí a bariér vybraných flexibilních forem práce na základě realizovaných fokusních skupin opět v rámci projektu METR na Fondu dalšího vzdělávání v roce 2014. Fokusní skupiny se téměř výhradně věnují právě flexibilním formám práce. Určitým omezením bohužel je, že fokusní skupiny byly realizovány pouze se zaměstnavateli, nebude tedy možné získat bližší vysvětlení postojů zaměstnanců.

Empirická část práce je založena na kombinaci kvantitativního a kvalitativního výzkumu. Výhodou takového přístupu je, že může kombinovat silné stránky obou metod a může tak přinést ucelenější obraz o zkoumané realitě. Výsledky kvantitativního výzkumu je pak možné doplnit a vysvětlit o závěry plynoucí z výzkumu kvalitativního (Bryman, 2006, s. 105–107).

2.2 VÝCHODISKA VÝZKUMNÉ ČÁSTI

Jak již bylo uvedeno, cílem bude zjistit postoje zaměstnavatelů k flexibilním formám práce s ohledem na jejich vstřícnost poskytovat tyto formy práce zaměstnancům. Pozornost bude rovněž věnována postojům zaměstnanců. Postoje je možné definovat mnoha způsoby. Např. Newcomb chápe postoj individua k dané věci jako „predispozici vůči této věci jednat, vnímat, myslet a cítit“ (Newcomb, 1950). Obecně je však možné říci, že postoj slouží k vysvětlování příčin lidského chování (Výrost, 2008, s. 127). „Postoje jsou relativně stabilní, naučené, jsou vlastně (emocionálním) hodnocením určitých objektů nebo jednání a organizují jednání k těmto objektům.“ (Vávra, 2006, s. 9) Vzhledem k tomu že v ČR lze v porovnání se zahraničím očekávat spíše nižší podíl využívání vybraných flexibilních forem práce (Kotíková, Kotrusová, Vychová, 2013, s. 16), jsou zjišťovány i postoje, jež neodráží reálné chování, ale značí určitý potenciál těchto forem práce.

U postojů bývají rozlišovány tři komponenty, přičemž některé mohou převažovat nad jinými. Za prvé se jedná o komponentu kognitivní, jež vyjadřuje znalost věci, za druhé o komponentu emotivní, jež může označovat např. sympatie. Za třetí je to komponenta konativní, jež vyjadřuje chování (Výrost, 2008, s. 135–136). Postoje k flexibilním formám práce budou zkoumány právě s ohledem na všechny tyto komponenty. Respondenti budou nejprve dotazováni na znalost jednotlivých flexibilních forem práce, jež reprezentuje kognitivní složku. Dále na líbivost, tedy na složku emotivní. Potenciální využívání a samotné využívání pak představuje komponentu konativní. Záměrem volby jednotlivých indikátorů bylo určité odstupňování od potenciálního využívání k reálnému využívání. Nutné je mít na paměti, že postoje jako určité predispozice k jednání, nemusí nutně odpovídat chování jedince, to je totiž ovlivňováno velkým množstvím dalších faktorů (např. Wicker, 1969; Výrost, Slaměník, 2008). Samozřejmě jsem si vědoma toho, že to může u těchto proměnných představovat významný problém.

Jako nejvíce problematická se s ohledem na zjišťování potenciálu daných forem práce může jevit líbivost. S líbivostí pracují především marketingové výzkumy, jež se snaží zjistit postoje konzumentů k danému produktu s ohledem na jejich chování. Pracuje se s ní často např. v rámci vnímání reklam, přičemž bylo zjištěno, že právě líbivost reklamy má výrazný vliv na konzumentovo chování (Rimoldi, 2008). Líbivost má tedy značit jakousi pozitivní emoci, jež má podstatný vliv na chování jedince (DuPlessis, 1994). Líbivost se nevyužívá pouze v rámci hodnocení reklam, ale i v rámci hodnocení firem, značek, cen a dalších marketingových produktů (Choudhury, Nguyen, 2013). Nemělo by se tedy jednat pouze o estetické vnímání. Jedná se o velmi subjektivní pojem, u kterého se předpokládá, že pokud se jedincům daný produkt nezamlouvá, nebudou mu věnovat další pozornost (5MetaCom, 2009). Právě v takovém ohledu bude interpretována líbivost v rámci této diplomové práce. Předpokladem je, že pokud se respondentům daná forma práce nebude líbit, nelze předpokládat, že by byli vstřícní k jejímu zavádění či by takto chtěli pracovat.

Interpretace vhodnosti daných flexibilních forem práce má smysl s ohledem na to, že zaměstnavatelé často uvádí, že danou formu práce nevyužívají, protože není vhodná pro jejich společnost (např. Kotíková, Kotrusová, Vychová, 2013; Dex, Scheibl, 2002). Bude tedy zajímavé sledovat, zda se budou shodovat hodnocení zaměstnavatelů a zaměstnanců. Pak bude následovat dotazování na využívání dané formy práce, či v případě záporné odpovědi na její potenciální využití. Tento rámec poznatků bude pak doplněn o hlubší zjištění vyplývající z fokusních skupin.

2.3 VÝZKUMNÉ OTÁZKY

Na základě teoretické části a informací získaných z dřívějších empirických studií zabývajících se shodnou problematikou se pokusím v rámci této diplomové práce odpovědět na následující výzkumné otázky. U každé výzkumné otázky se pokusím uvést důvody jejího zjišťování. Některé výzkumné otázky mohou mít do určité míry podobu i výzkumných hypotéz. Vzhledem k tomu, že výzkumné otázky jsou stanoveny společně pro analýzu kvantitativních i kvalitativních dat, považuji tento způsob za legitimní.

Výzkumná otázka č. 1:

Jaké ze zkoumaných flexibilních forem práce hodnotí zaměstnavatelé pozitivně a jaké negativně?

Možné je předpokládat, že zaměstnavatelé budou pozitivně hodnotit spíše zavedenější, častěji a dlouhodoběji diskutovanější formu práce, tedy částečný úvazek. Naopak u pravděpodobně méně známých forem práce jako je sdílené pracovní místo lze očekávat negativnější hodnocení.

Výzkumná otázka č. 2:

Jaké z flexibilních forem práce jsou zaměstnavateli využívány častěji a jaké méně často?

Z dostupných českých i zahraničních výzkumů je možné usuzovat, že nejvíce zaměstnavatelů bude využívat částečný úvazek. Naopak méně časté využívání je možné předpokládat u sdíleného pracovního místa, u něhož je méně častá znalost tohoto konceptu.

Výzkumná otázka č. 3:

Budou zaměstnanci všechny zkoumané flexibilní formy práce z hlediska líbivosti, vhodnosti pro jejich pozici a potenciálního využití hodnotit pozitivně?

Všechny uvedené flexibilní formy práce lze totiž chápat jako nástroj sladování pracovního a soukromého života. Z toho důvodu je možné předpokládat pozitivní vztah zaměstnanců k těmto formám práce.

Výzkumná otázka č. 4:

Jsou vybrané formy práce častěji využívány mezi zaměstnavateli soukromého než veřejného sektoru?

Obecně je možné předpokládat, že veřejný sektor je v ČR více strnulý a méně progresivní, a proto by mohl využívat zkoumané formy práce méně často.

Výzkumná otázka č. 5:

Jsou vybrané formy práce častěji využívány většími nebo menšími firmami/organizacemi z hlediska kategorií počtu zaměstnanců?

Z již realizovaných výzkumů se lze domnívat, že flexibilní formy práce budou využívány častěji zaměstnavateli s vyšším počtem zaměstnanců (např. Factum Invenio, 2011).

Výzkumná otázka č. 6:

Pocítují zaměstnavatelé obavy z poskytování flexibilních forem práce zaměstnanců? Pokud ano, tak jaké a z jakého důvodu?

Z dostupných zdrojů vyplývá, že zaměstnavatelé mají mnohdy z poskytování flexibilních forem práce strach. Mají pocit, že změna organizace práce by mohla ohrozit i jejich konkurenceschopnost (Future for Work Institute, 2012, s. 6).

Výzkumná otázka č. 7:

Hodnotí zaměstnanci zkoumané flexibilní formy práce (tj. částečný úvazek, práci z domova, pružnou pracovní dobu) z hlediska líbivosti, vhodnosti a potenciálního využití častěji pozitivně než zaměstnavatelé?

Flexibilní formy práce bývají často pojímány jako win-win koncept, který přináší výhody zaměstnancům i zaměstnavatelům (např. Wallace, 2013, Peers, 2013). S ohledem na to, že flexibilní formy práce jsou nástrojem ke sladění soukromého a pracovního života zaměstnanců a že výhodnost poskytování flexibilních forem práce se může jevit jako obtížněji prokazatelná, lze předpokládat pozitivnější hodnocení ze strany zaměstnanců než zaměstnavatelů, a to u všech zkoumaných flexibilních forem práce.

Výzkumná otázka č. 8:

S ohledem na využívání jednotlivých flexibilních forem práce, jaký je jejich potenciál na základě hodnocení zaměstnavatelů a zaměstnanců?

S ohledem na to, že flexibilní formy práce jsou v ČR diskutovány jako spíše nové téma, je možné předpokládat, že líbivost, vhodnost a potenciální využití jednotlivých flexibilních forem práce budou významně vyšší než jejich reálné využívání. To by znamenalo, že je znatelný prostor pro rozvoj těchto forem práce.

Výzkumná otázka č. 9:

Je u některých skupin respondentů znatelný větší zájem či potenciál rozvoje vybraných flexibilních forem práce?

Na základě teoretické části lze předpokládat zvýšený zájem o flexibilní formy práce. Jedná se např. o mladou generaci Y, u které se uvádí, že flexibilní formy práce vyžaduje. Dále jsou flexibilní formy práce více spojovány s matkami s malými dětmi a jedinci ve starším věku.

Výzkumná otázka č. 10:

Mění se u zaměstnanců hodnocení flexibilních forem práce v závislosti na výši příjmu?

U flexibilních forem práce na kratší pracovní dobu nelze předpokládat příliš vysoký zájem u jedinců s nižšími příjmy. Částečný úvazek by pro ně mohl být z finančního hlediska nedostatečný.

Výzkumná otázka č. 11:

Mění se u zaměstnanců hodnocení flexibilních forem práce v závislosti na dosaženém vzdělání?

Lze předpokládat, že flexibilní formy práce budou hodnotit pozitivněji především respondenti s vyšším vzděláním, u jejichž práce lze usuzovat možnost větší autonomie a samostatnosti.

Výzkumná otázka č. 12:

Mění se u zaměstnavatelů a zaměstnanců využívání a hodnocení flexibilních forem práce z hlediska kraje (tj. sídla firmy či místa bydliště)?

Je možné předpokládat, že flexibilní formy práce budou využívány především v krajích, které jsou na tom lépe ze socio-ekonomického hlediska, tedy např. v Praze.

2.4 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

V následující části textu se pokusím pomocí výsledků dotazníkového šetření odpovědět na některé z uvedených výzkumných otázek. Data mi byla pro účely diplomové práce poskytnuta projektem METR realizovaném na Fondu dalšího vzdělávání. Dodavatelem byla výzkumná agentura IPSOS. Sběr dat probíhal na podzim roku 2014, jedná se tedy o velmi aktuální data. Dotazníkové šetření bylo tvořeno několika otázkami na flexibilní formy práce. Data v žádném případě není možné považovat za nějaké vyčerpávající šetření, jedná se spíše vytvoření jakéhosi rámce, do kterého budou zasazeny výsledky fokusních skupin.

Nutné je ještě zmínit, že dotazníkové šetření se bohužel nevěnuje všem vybraným flexibilním formám práce. Z důvodu nedostatku prostoru nebyla do dotazníkového šetření zahrnuta pružná pracovní doba. V případě práce z domova se bohužel jedná jen o práci pouze z domova, nikoliv o její zřejmě častější kombinaci s prací na pracovišti. Analyzovat situaci z hlediska postojů zaměstnavatelů a zaměstnanců tedy bude možné pouze v souvislosti s prací pouze z domova, částečných úvazků a sdílených pracovních míst. Jsem si vědoma toho, že to představuje určité omezení diplomové práce.

2.4.1 METODA DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Dotazníkové šetření pro projekt METR na Fondu dalšího vzdělávání probíhalo na základě kvótního výběru. Jedná se o metodu používanou již od 30. let, jež je spjatá se jmény sociologů, jako je např. Cherington, Ruper, Gallup a Crosley (Řehák, 1979). Cílem kvótního výběru je zajistit odpovídající podíl určitých charakteristik ve výběrovém souboru podle toho, jak se vyskytují v populaci (Gallup, 1948).

Sběr dat je možné zabezpečit různými technikami. V poslední době jsou stále častější i jejich kombinace (Buchtík, 2012). Sběr dat může probíhat klasicky pomocí papírového dotazníku, či může být zajištěn face to face nebo telefonicky tazatelem. Dotazování však může probíhat i po internetu. Volba způsobu dotazování je velmi podstatná, u každé techniky totiž roste pravděpodobnost nadhodnocení či podhodnocení nějaké typu respondenta. V posledních letech je na vzestupu díky vyšší penetraci trhu internetu, relativně nízkým nákladům a rychlému sběru dat, online dat dotazování. To často probíhá pomocí web panelu (Pew Research Center, 2014).

2.4.2 CÍLOVÉ SKUPINY A SBĚR DAT

Cílovými skupinami výzkumu jsou zaměstnavatelé, konkrétně byli osloveni ředitelé, personální ředitelny, HR manažeři a HR specialisté (N=508) a zaměstnanci (N=1024). Záměrem empirické části bude mimo jiné i zjistit, jak se jejich postoje k vybraným formám práce liší.

Vzhledem k povaze cílových skupin byla data sbírána technikou CASI (Computered Assisted Self Interviewing). Jedná se o techniku, kdy respondent sám vyplňuje dotazník na PC bez asistence tazatele (Davies, Morgan, 2015). Sběr dat probíhal na online panelu agentury IPSOS od října do listopadu roku 2014. Data budou analyzována pomocí programu SPSS.

2.4.3 ZAMĚSTNAVATELÉ

Zaměstnavatelé – popis výzkumného vzorku

Výzkumný vzorek zaměstnavatelů tvořilo 508 respondentů. Vzorek byl sestaven na základě kvótního výběru takovým způsobem, aby byl reprezentativní z hlediska velikosti firmy, kraje, oboru činnosti a typu subjektu, tj. zda se jedná o soukromý či veřejný subjekt. Tabulky č. 1 až 4 zobrazují rozložení respondentů dle jednotlivých proměnných. Z hlediska počtu zaměstnanců je nutné říci, že kvótní výběr byl stanoven na základě počtu firem dané velikosti a ne podle toho, jaký podíl zaměstnanců zaměstnávají. Ve výzkumném vzorku jsou tedy pravděpodobně nadhodnoceny malé a střední firmy/organizace.

Tabulka 1 – Zaměstnavatelé dle počtu zaměstnanců

Počet zaměstnanců	%
6–49	79,6
50–249	15,7
250 a více	4,7

Tabulka 2 – Zaměstnavatelé dle sídla

Kraj	%	Kraj	%
Praha	23,0	Královéhradecký	4,5
Středočeský	11,2	Pardubický	4,1
Jihočeský	5,7	Vysočina	3,7
Plzeňský	4,5	Jihomoravský	12,4
Karlovarský	2,2	Olomoucký	5,3
Ústecký	5,1	Zlínský	4,9
Liberecký	3,5	Moravskoslezský	9,6

Tabulka 3 – Zaměstnavatelé dle typu subjektu

Tyb subjektu	%
Soukromý	85
Veřejný	15

Tabulka 4 – Zaměstnavatelé dle převažujícího oboru činnosti

Obor činnosti	%
Zemědělství, lesnictví a rybářství	2,3
Stavebnictví	12,8
Administrativní a podpůrné činnosti	5,5
Těžba a dobývání	0,4
Velkoobchod a maloobchod	11,8
VS a obrana	0,2
Zpracovatelský průmysl	9,3
Doprava a skladování	5,5
Vzdělávání	4,3
Výroba a rozvod elektřiny, plynu a tepla	1,4
Ubytování, stravování	7,5
Zdravotnictví	3,3
Zásobování vodou	0,8
Informační a komunikační činnosti	3,0
Kulturní, zábavní a rekreační činnost	2,8
Stavebnictví	12,8
Peněžnictví a pojišťovnictví	3,0
Ostatní činnosti	21,9
Velkoobchod a maloobchod	11,8
Činnosti v oblasti nemovitostí	2,6
Činnosti domácí	0,6
Doprava a skladování	5,5
Profesní, vědecké a technické činnosti	1,2

Zaměstnavatelé – analyzované otázky

Jak již bylo zmíněno, v rámci dotazníkového šetření budou analyzovány postoje zaměstnavatelů z hlediska líbivosti, vhodnosti pro firmu/organizaci, využívání a potenciálního využívání vybraných forem práce. Konkrétní formulaci otázek zobrazuje tabulka č. 5. Jedná se o všechny otázky, které byly zaměstnavatelům v rámci tématu flexibilních forem práce v dotazníkovém šetření projektu METR položeny.

Tabulka 5 – Formulace otázek – zaměstnavatelé

Q32	Nakolik se vám osobně jednotlivé formy pracovních úvazků líbí?
Q33	Nakolik vnímáte jednotlivé formy pracovních úvazků pro Vaši společnost jako vhodné?
Q34	Které z forem pracovních úvazků v současné době ve Vaší společnosti využíváte?
Q35	Nakolik byste danou formu pracovních úvazků ve Vaší společnosti využili?
Q37	Kde v rámci Vaší společnosti flexibilní formy práce využíváte?

Zaměstnavatelé – výsledky

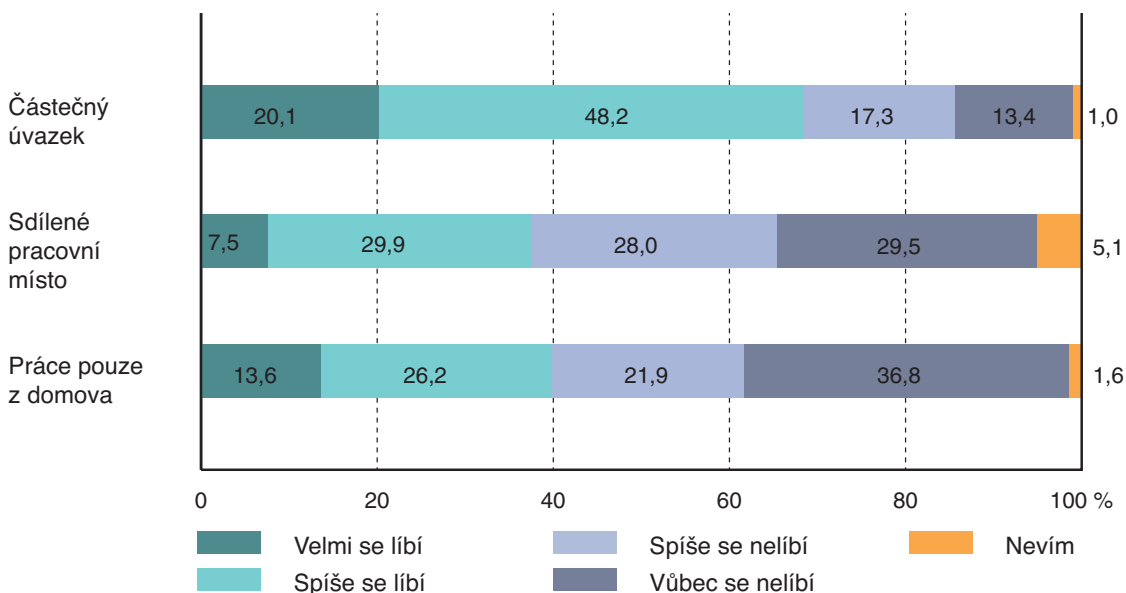
Líbivost vybraných flexibilních forem práce

Z dotazníkového šetření ne příliš překvapivě vyplynulo, že zaměstnavatelům se nejvíce líbí částečné úvazky. U částečných úvazků představoval podíl pozitivního hodnocení (tj. „velmi se líbí“ a „spíše se líbí“) 68,3 %. Vzhledem k tomu, že částečné úvazky jsou již poměrně dlouho zavedeným konceptem, bylo by možné očekávat i vyšší míru líbivosti této formy práce mezi zaměstnavateli.

Sdílené pracovní místo a práce pouze z domova byly zaměstnavateli z hlediska líbivosti hodnoceny velmi podobně. Podíl pozitivních hodnocení se pohyboval mezi 37-40 % zaměstnavatelů. Z hlediska líbivosti mají zaměstnavatelé k těmto formám práce spíše negativní vztah, zřejmě tedy nelze očekávat v blízké době nárůst ve využívání těchto forem práce. Na druhé straně je nutné vzít v potaz, že práce pouze z domova může být vnímána jako náročná z hlediska kontroly a koordinace zaměstnanců. (Blížší vysvětlení by měly přinést výsledky fokusních skupin). Možné je předpokládat, že lépe by z hlediska líbivosti mohla být hodnocena kombinace práce z domova a ze zaměstnání.

Negativní hodnocení sdíleného pracovního místa může být dáno tím, že se jedná v ČR o poměrně nový koncept a spíše méně známý. To dokazují i předešlé výzkumy, které se potýkaly s nižší mírou odpovídání na otázky spojené se sdíleným pracovním místem. Důvodem byla zřejmě neznalost tohoto konceptu mezi respondenty (např. Síť mateřský center, 2012). Z toho důvodu byla do dotazníku pro projekt METR zahrnuta definice sdíleného pracovního místa. Z grafu č. 1 je zřejmé, že nejvyšší podíl odpovědí „nevím“ se vyskytuje právě u sdíleného pracovního místa (přes 5 %). Tak je tomu i v případě dalších otázek. S ohledem na líbivost je tedy možné uvést, že zaměstnavatelé hodnotí převážně pozitivně pouze částečný úvazek. Sdílené pracovní místo a práce pouze z domova je zaměstnavateli vnímána převážně negativně, jejich potenciál pro další rozvoj je tedy spíše omezený.

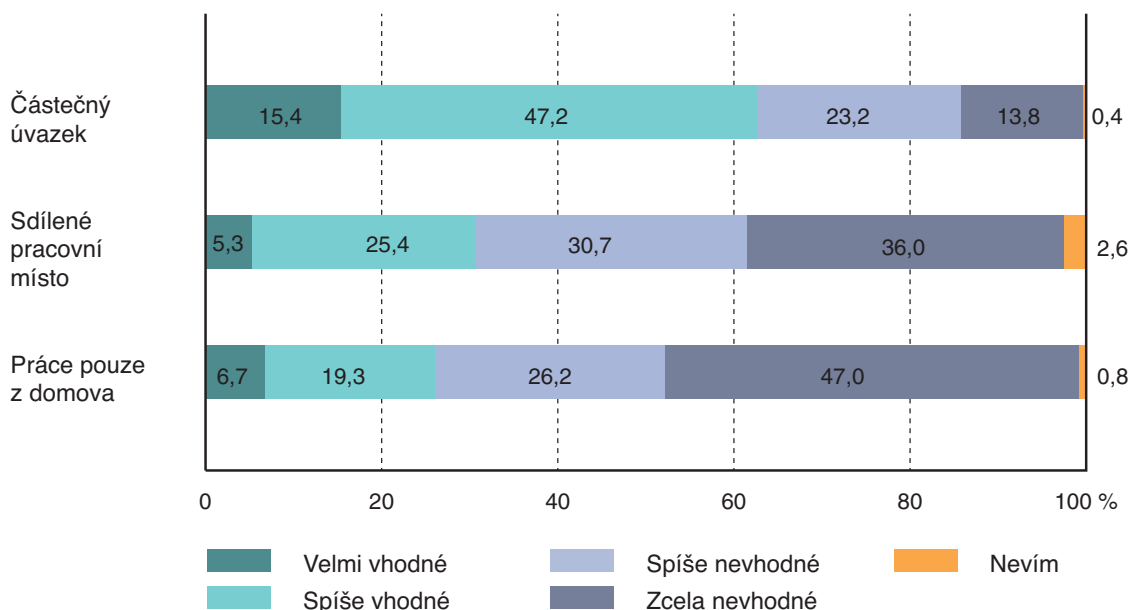
Graf 1 – Líbivost zkoumaných forem práce – zaměstnavatelé



Vhodnost vybraných flexibilních forem práce pro firmu/organizaci

Vhodnost konkrétní flexibilní formy práce pro danou firmu/organizaci v porovnání s líbivostí již více směřuje k potenciálnímu využívání daných forem práce. Z výsledků je velmi pravděpodobné, že tímto způsobem se na odstupňování otázek dívali i zaměstnavatelé, protože u všech forem práce došlo k poklesu pozitivního hodnocení (tj. kategorií „velmi se líbí“ a „spíše se líbí“). Částečné úvazky byly zaměstnavateli hodnoceny jako pro jejich společnosti vhodné 62,6 % firmami a organizacemi, opět by bylo možné očekávat vyšší podíl pozitivních hodnocení. U sdílených pracovních míst a práce z domova opět převažoval podíl negativních odpovědí. Podíl pozitivních odpovědí se pohyboval pouze mezi 26 – 30 %. V rámci fokusních skupin bude tedy zajímavé zaměřit se na konkrétní důvody, proč zaměstnavatelé většinou považují tyto formy práce za nevhodné. U vhodnosti dané formy práce pro firmu či organizaci se opět setkáváme s tím, že zaměstnavatelé hodnotí převážně pozitivně pouze částečné úvazky.

Graf 2 – Vhodnost zkoumaných forem práce – zaměstnavatelé



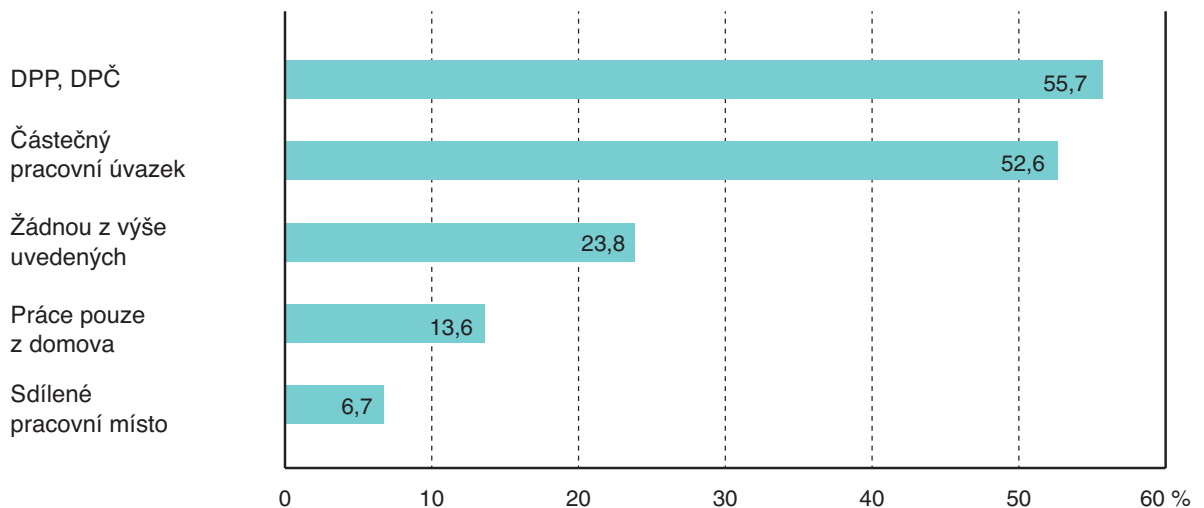
Reálné využívání vybraných flexibilních forem práce

Další otázka se již věnovala přímo využívání vybraných forem práce ve firmách a organizacích. Nutné je mít na paměti, že odpovědi respondentů nedávají informaci o tom, kolika % zaměstnanců jsou zkoumané flexibilní formy práce využívány. Otázka je formulována tak, že kladná odpověď následuje při splnění předpokladu, že firma/organizace má alespoň jednoho zaměstnance využívajícího danou formu práce. Tato formulace byla pravděpodobně zvolena z toho důvodu, že je často využívána i v zahraničí a umožňuje tak mezinárodní srovnání.

Z dat vyplynulo, že částečné úvazky využívá polovina firem a organizací (52,6 %). Výrazně méně je pak využívána práce pouze z domova (13,6 %). Nejvíce okrajovou formou je sdílené

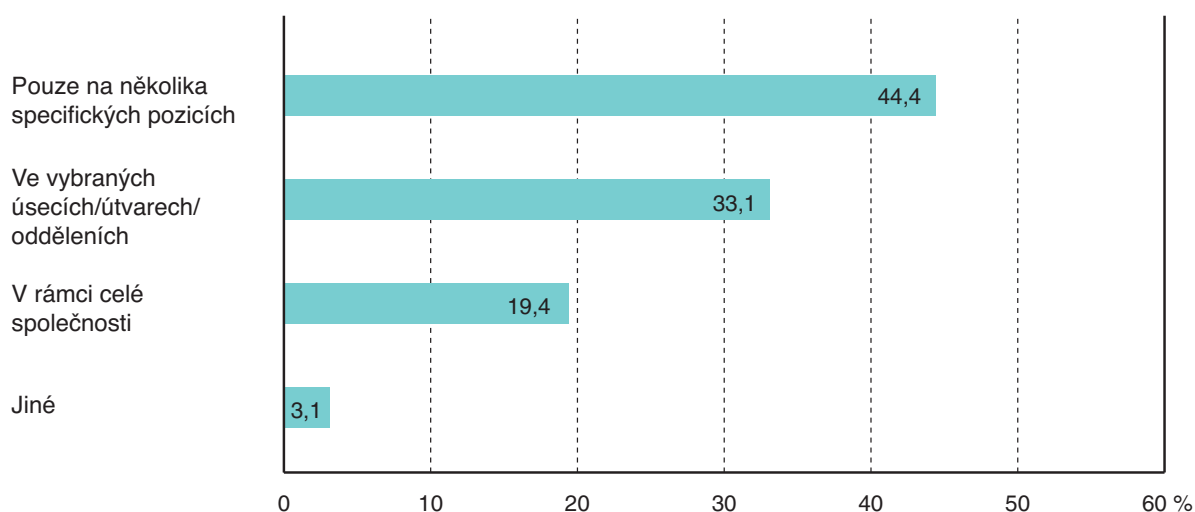
pracovní místo, které je využíváno pouze v 6,7% firem a organizací. Otázka se dotazovala i na využívání DPP a DPČ. Těto formě práce se z důvodu nesplnění požadavku flexibilní formy práce jako nástroje harmonizace soukromého a pracovního života v rámci diplomové práce nevěnuji. Je však zajímavé, že podíl firem a organizací využívajících dohody je mírně vyšší než podíl těch, jež mají částečné úvazky. Bližší informace o vztahu částečných úvazků a dohod by mohly poskytnout opět závěry fokusních skupin. Možným vysvětlením však je, že podíl částečných úvazků je v ČR nízký právě kvůli častému využívání dohod, jež jsou pro zaměstnavatele díky nižším odvodům a nižší ochraně zaměstnanců výhodnější. Jen těžko by však bylo možné dohody považovat za nástroj harmonizace pracovního a soukromého života. Poměrně vysoký podíl respondentů pak uvedl, že nevyužívá žádnou z uvedených forem práce (23,8%).

Graf 3 – Využívání zkoumaných forem práce – zaměstnavatelé



Většina zaměstnavatelů využívajících alespoň jednu z vybraných flexibilních forem práce dále uvedla, že tyto formy práce realizují především na několika specifických pozicích (44,4%) a ve vybraných úsecích/útvarech/odděleních (33,1%). Výrazně méně zaměstnavatelů pak uvedlo, že vybrané flexibilní formy práce jsou využívány v rámci celé společnosti (19,4%). Samozřejmě jsem si vědoma faktu, že závěry této otázky jsou spíše ilustrační, neboť mezi jednotlivými formami práce mohou být velké rozdíly ve způsobu jejich realizace. Významně omezující v interpretaci je fakt, že otázka opět zahrnovala i dohody, které představují spíše negativní flexibilitu. Více se snad bude možné dozvědět z fokusních skupin

Graf 4 – Rozšířenost využívání zkoumaných forem práce – zaměstnavatelé

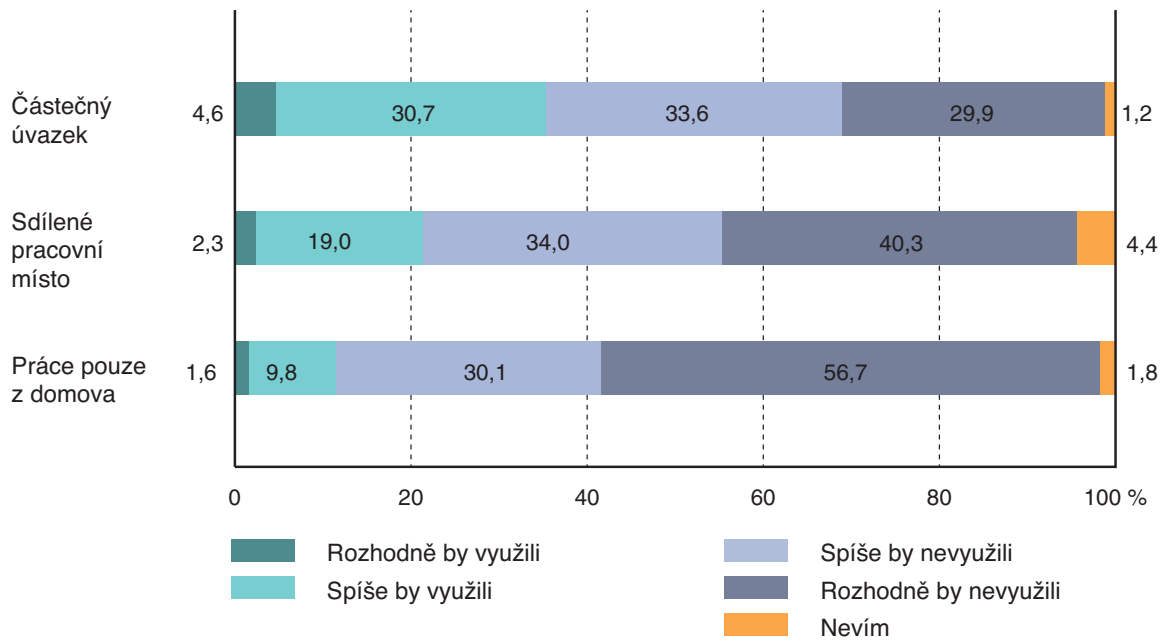


Potenciální využití vybraných flexibilních forem práce

Zaměstnavatelé, kteří v dotazníkovém šetření uvedli, že danou flexibilní formu práce nevyužívají, byli dále dotazováni, zda by ji využili. Jedná se tedy o určitou deklaraci potenciálu. Z hlediska potenciálního využití daných forem práce zastávala většina zaměstnavatelů negativní postoj. U všech forem práce výrazně převažovaly možnosti „určitě nevyužil“ či „spíše nevyužil“. Nejvíce negativně byla hodnocena práce pouze z domova, kde se podíl odpovědí „určitě by využili“ a „spíše by využili“ vyskytl pouze u 11,4 % respondentů. Velmi negativně bylo rovněž hodnoceno sdílené pracovní místo, kde pozitivní hodnocení představovalo pouze 21,3 % odpovědí zaměstnavatelů. U částečného úvazku zvolilo možnost využití 35,3 % zaměstnavatelů. Je tedy zřejmé, že zaměstnavatelé, kteří danou formu práce nemají zavedenou, mají k jejímu případnému zavedení většinou negativní postoj.

Z hlediska potenciálního využití v případě, že daná firma či organizace zkoumanou formu práce nevyužívá, se setkáváme u všech forem práce s převážně negativním hodnocením zaměstnavatelů. Obecně je možné říci, že z hlediska všech proměnných byl převážně pozitivně zaměstnavateli hodnocen pouze částečný úvazek, zatímco práce pouze z domova a sdílené pracovní místo bylo vždy hodnoceno převážně negativně.

Graf 5 – Potenciální využití zkoumaných forem práce – zaměstnavatelé



V následující části textu bude zkoumán vztah mezi líbivostí, vhodností a využíváním vybraných flexibilních forem práce ve vztahu k typu subjektu, oborovému zaměření, počtu zaměstnanců a kraje, ve kterém firma či organizace sídlí.

Typ subjektu

U částečných úvazků byl analyzován vztah mezi využíváním a typem subjektu, přičemž tento vztah byl spíše méně těsný ($\text{Gamma}=0,372$). Předpoklad, že částečné úvazky budou více využívány v soukromém sektoru, který lze považovat za progresivnější, se ukázal jako mylný. Naopak se ukázalo, že částečné úvazky jsou významně více využívány veřejnými organizacemi. To bude pravděpodobně dáno tím, že zaměstnavatelé veřejného sektoru budou mít větší tendenci respektovat zákonnou povinnost v poskytování částečných úvazků některých skupinám na trhu práce, jako jsou např. osoby pečující o dítě mladší 15 let, těhotné zaměstnankyně či osoby pečující o bezmocnou fyzickou osobu (Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2007, s. 19).

Tabulka 6 – Využívání částečného úvazku dle typu subjektu

	Využíváte částečný pracovní úvazek?		Total
	Nevyužíváme	Využíváme	
JAKÝ JSTE SUBJEKT?			
Soukromý subjekt			
Count	217	215	432
Expected Count	204,9	227,1	432,0
Adjusted Residual	3,0	-3,0	
Veřejný (státní) subjekt			
Count	24	52	76
Expected Count	36,1	39,9	76,0
Adjusted Residual	-3,0	3,0	
Total			
Count	241	267	508

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,018a	1	,003

	Value	Asymp. Std. Errora	Approx. Tb	Approx. Sig.
Nominal by Nominal				
Phi	,133			,003
Cramer's V	,133			,003
Contingency Coefficient	,132			,003
Ordinal by Ordinal				
Kendall's tau-b	,133	,042	3,072	,002
Gamma	,372	,114	3,072	,002

Z hlediska typu subjektu a částečných úvazků se projevil vztah i u hodnocení líbivosti. Obecně je možné říci, že částečné úvazky se více líbí zaměstnavatelům veřejného sektoru než sektoru soukromého, i když v tomto případě je vztah o něco méně těsný než v případě využívání (Gamma= 0,234). Signifikantně více byla u veřejného sektoru zastoupena především kategorie „velmi se líbí“.

Tabulka 7 – Líbivost částečného úvazku dle typu subjektu

	Jak se Vám líbí částečný úvazek?				Total
	Vůbec se nelíbí	Spíše se nelíbí	Spíše se líbí	Velmi se líbí	
JAKÝ JSTE SUBJEKT?					
Soukromý subjekt					
Count	60	78	211	78	427
Expected Count	57,7	74,7	208,0	86,6	427,0
Adjusted Residual	,8	1,1	,8	-2,7	
Veřejný (státní) subjekt					
Count	8	10	34	24	76
Expected Count	10,3	13,3	37,0	15,4	76,0
Adjusted Residual	-,8	-1,1	-,8	2,7	
Total					
Count	68	88	245	102	503

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,483a	3	,058

	Value	Asymp. Std. Errora	Approx. Tb	Approx. Sig.
Nominal by Nominal				
Contingency Coefficient	,121			,058
Ordinal by Ordinal				
Kendall's tau-b	,099	,042	2,293	,022
Gamma	,234	,100	2,293	,022

U sdíleného pracovního místa a práce pouze z domova bohužel nebyl prokázán žádný vztah z hlediska typu subjektu.

Obor činnosti firmy

S ohledem na obor činnosti nebyl u žádné ze zkoumaných forem práce bohužel potvrzen vztah. Ani v jednom případě se nepodařilo zamítnout nulovou hypotézu o neexistenci vztahu, a to i přes postupné slučování jednotlivých kategorií.

Velikost firmy

Vliv velikosti firmy, respektive počtu zaměstnanců, se prokázal opět u využívání částečných úvazků. Vztah se ukázal jako velmi těsný (Gamma = 0,519). Přičemž částečné úvazky byly významně méně využívány menšími firmami a organizacemi se 6–49 zaměstnanci a výrazně více firmami a organizacemi s 50–249 zaměstnanci a s více než 250 zaměstnanci. Tyto závěry jsou v souladu i s předešlými kvantitativními výzkumy realizovanými na toto téma. U líbivosti

a vhodnosti se ale nepodařilo vyvrátit nulovou hypotézu o neexistenci vztahu.

Tabulka 8 – Využívání částečných úvazků dle počtu zaměstnanců

	Využíváte částečný úvazek?		Total
	Nevyužíváme	Využíváme	
Kolik má Vaše společnost zaměstnanců?			
6–49 zaměstnanců			
Count	214	190	404
Expected Count	191,7	212,3	404,0
Adjusted Residual	4,9	-4,9	
50–249 zaměstnanců			
Count	23	57	80
Expected Count	38,0	42,0	80,0
Adjusted Residual	-3,6	3,6	
250 a více zaměstnanců			
Count	4	20	24
Expected Count	11,4	12,6	24,0
Adjusted Residual	-3,1	3,1	
Total			
Count	241	267	508

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	25,278a	2	,000

	Value	Asymp. Std. Errora	Approx. Tb	Approx. Sig.
Nominal by Nominal				
Phi	,223			,000
Cramer's V	,223			,000
Contingency Coefficient	,218			,000
Ordinal by Ordinal				
Kendall's tau-b	,218	,040	5,233	,000
Gamma	,519	,087	5,233	,000

U sdíleného pracovního místa a práce pouze z domova bohužel nebyl prokázán žádný vztah z hlediska počtu zaměstnanců.

Sídlo firmy

Z hlediska sídla firmy byl prokázán vztah pouze mezi vhodností práce pouze z domova pro danou společnost. Vzhledem k tomu, že výzkumný vzorek se skládal pouze z 508 respondentů, nebyly by jednotlivé kategorie kontingenční tabulky dostatečně zastoupeny. Z toho důvodu bylo nutné některé z nich sloučit. Slučování kategorií proběhlo na základě Nementklatury územních statistických jednotek (NUTS) II, která sdružuje jednotlivé kraje do regionů za účelem porovnání ekonomických ukazatelů v rámci jednotlivých členských zemích EU (Peková, 2011). Následující tabulka znázorňuje přesné sloučení krajů podle NUTS II.

Tabulka 9 – Sloučení krajů dle NUTS II

Region	Kraje
Praha	Praha
Střední Čechy	Středočeský
Jihozápad	Jihočeský, Plzeňský
Severozápad	Karlovarský, Ústecký
Severovýchod	Liberecký, Královehradecký, Pardubický
Jihovýchod	Vysočina, Jihomoravský
Střední Morava	Olomoucký, Zlínský
Moravskoslezsko	Moravskoslezský

Vztah v případě vhodnosti práce pouze z domova a kraje, ve kterém firma sídlí, byl velmi málo těsný (Cramerovo $V=0,16$). Práce pouze z domova byla významně více hodnocena jako „zcela vhodná“ v Praze. To odpovídá předpokladu, že dané formy práce budou pozitivněji hodnoceny v krajích, které jsou na tom ze socio-ekonomického hlediska lépe. Jen obtížně vysvětlitelné jsou ale významněji zastoupené hodnocení práce pouze z domova jako „zcela nevhodné“ ve středních Čechách a na jihovýchodě. Situaci by mohlo více případně objasnit dotazníkové šetření se zaměstnanci či fokusní skupiny.

Tabulka 10 – Vhodnost práce pouze z domova dle kraje – zaměstnavatelé

	Jak je pro Vaši společnost vhodná práce pouze z domova?				Total
	Zcela nevhodná	Spíše nevhodná	Spíše vhodná	Velmi vhodná	
V jakém kraji má Vaše společnost sídlo?					
Praha					
Count	41	34	28	14	117
Expected Count	55,5	30,9	22,8	7,9	117,0
Adjusted Residual	-3,1	,7	1,4	2,6	
Střední Čechy					
Count	34	11	11	0	56
Expected Count	26,6	14,8	10,9	3,8	56,0
Adjusted Residual	2,1	-1,2	,0	-2,1	
Jihozápad					
Count	26	10	13	2	51
Expected Count	24,2	13,5	9,9	3,4	51,0
Adjusted Residual	,5	-1,2	1,2	-,8	
Severozápad					
Count	17	7	8	4	36
Expected Count	17,1	9,5	7,0	2,4	36,0
Adjusted Residual	,0	-1,0	,4	1,1	
Severovýchod					
Count	30	22	7	3	62
Expected Count	29,4	16,4	12,1	4,2	62,0
Adjusted Residual	,2	1,7	-1,7	-,6	
Jihovýchod					
Count	50	19	8	5	82
Expected Count	38,9	21,6	15,9	5,5	82,0
Adjusted Residual	2,7	-,7	-2,4	-,3	
Střední Morava					
Count	21	19	9	3	52
Expected Count	24,7	13,7	10,1	3,5	52,0
Adjusted Residual	-1,1	1,8	-,4	-,3	
Moravskoslezsko					
Count	20	11	14	3	48
Expected Count	22,8	12,7	9,3	3,2	48,0
Adjusted Residual	-,8	-,6	1,8	-,1	
Total					
Count	239	133	98	34	504

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	38,862a	21	,010

	Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. Tb	Approx. Sig.
Nominal by Nominal				
Phi	,278			,010
Cramer's V	,160			,010
Contingency Coefficient	,268			,010
Ordinal by Ordinal				
Gamma	-,075	,049	-1,521	,128
Spearman Correlation	-,070	,045	-1,577	,115c

Shrnutí – zaměstnavatelé

Obecně je možné říci, že zaměstnavatelé hodnotí pozitivně především částečné úvazky, postoje ke sdílenému pracovnímu místu a práci pouze z domova jsou pak převážně negativní, nelze u nich tedy z pohledu zaměstnavatelů očekávat příliš velký potenciál pro další rozvoj. Částečný úvazek využívá více než polovina českých firem a organizací. U práce pouze z domova dosahuje podíl firem a organizací, jež ji využívají 13,6 % a u sdíleného pracovního místa 6,7 %.

S ohledem na analýzu vztahů jednotlivých proměnných s líbivostí, vhodností pro danou firmu či organizaci je nutné zmínit, že toto odstupňování se neukázalo jako příliš funkční. Vztah byl většinou identifikován pouze u některých proměnných, nikoliv u všech. Z toho důvodu není možné toto odstupňování doporučit pro další používání. Jsem si tedy vědoma toho, že závěry jsou v tomto ohledu limitující.

Z hlediska velikosti firmy a typu subjektu se vztah prokázal pouze u částečných úvazků. Z analýzy vyplynulo, že částečné úvazky se více líbí a jsou více využívány zaměstnavateli veřejného než soukromého sektoru. To bude pravděpodobně dáno větší tendencí zaměstnavatelů dodržovat zákonnou povinnost v poskytování částečných úvazků. U částečných úvazků byl rovněž prokázán vztah mezi jejich využíváním a počtem zaměstnanců, přičemž částečné úvazky jsou významně více využívány firmami a organizace s více než 50 zaměstnanci. U sdíleného pracovního místa a práce pouze z domova nebyl z hlediska typu subjektu ani počtu zaměstnanců prokázán vztah.

U žádné ze zkoumaných forem práce se nepodařilo prokázat vztah s ohledem na zaměření firmy či organizace. V rámci kraje, ve kterém firma sídlí, byl nalezen vztah pouze mezi vhodností práce pouze z domova, přičemž tento vztah byl velmi slabý. V Praze byla práce pouze z domova signifikantně více hodnocena jako „zcela vhodná“, to odpovídá předpokladu, že pozitivnější budou postoje ke zkoumaným formám práce v socio-eekonomicky rozvinutějších regionech. Těžko vysvětlitelné je ale pak častější hodnocení práce pouze z domova jako „zcela nevhodné“ ve středních Čechách a na jihovýchodě.

2.4.4 ZAMĚSTNANCI

Zaměstnanci – popis výzkumného vzorku

Výzkumný vzorek tvořilo 1024 zaměstnanců. Výzkumný vzorek byl tvořen na základě kvótního výběru takovým způsobem, aby byl reprezentativní z hlediska pohlaví, věku, vzdělání, kraje a příjmu. Přesné rozložení jednotlivých proměnných zobrazují tabulky č. 11–15.

Tabulka 11 – Zaměstnanci dle pohlaví

Pohlaví	%
Muži	52,4
Ženy	47,6

Tabulka 12 – Zaměstnanci dle věku

Věk	%
15–24 let	8,2
25–34 let	27,0
35–44 let	27,5
45–54 let	23,2
55–65 let	14,1

Tabulka 13 – Zaměstnanci dle vzdělání

Vzdělání	%
Základní	6,2
Vyučený\á – bez maturity	30,6
Vyučený\á – s maturitou	5,5
Středoškolské s maturitou	32,5
Vyšší odborná škola	4,9
Vysoká škola	20,4

Tabulka 14 – Zaměstnanci dle příjmu

Příjem	%
Do 10 000 Kč	37,3
10 001 až 15 000 Kč	27,3
15 001 až 20 000 Kč	15,2
20 001 až 30 000 Kč	16,5
30 001 až 40 000 Kč	2,6
40 001 až 50 000 Kč	,6
70 001 až 80 000 Kč	,3
80 001 Kč a více	,1

Tabulka 15 – **Zaměstnanci dle místa bydliště**

Místo bydliště	%
Praha	12,5
Středočeský kraj	12,6
Jihočeský kraj	6,0
Plzeňský kraj	5,7
Karlovarský kraj	2,7
Ústecký kraj	7,2
Liberecký kraj	4,1
Královéhradecký kraj	5,3
Pardubický kraj	4,9
Vysočina	5,0
Jihomoravský kraj	11,0
Olomoucký kraj	6,0
Zlínský kraj	5,6
Moravskoslezský kraj	11,5

Zaměstnanci – analyzované otázky

Cílem dotazování zaměstnanců je opět zjistit vnímání vybraných forem práce z hlediska líbivosti, vhodnosti a potenciálního využívání tak, aby bylo možné výsledky porovnat s cílovou skupinou zaměstnavatelů. Do dotazníku bohužel nebyla zařazena otázka na využívání daných forem práce zaměstnanci. Oproti zaměstnavatelům byli zaměstnanci navíc dotazováni na znalost vybraných flexibilních forem práce. Tato otázka nebyla zahrnuta u zaměstnavatelů. Dotazovány byly totiž osoby spojené s personalistikou, tudíž bylo předpokládáno, že vybrané flexibilní formy práce znají. Přesné znění otázek zobrazuje tabulka č. 16.

Tabulka 16 – **Formulace otázek – zaměstnanci**

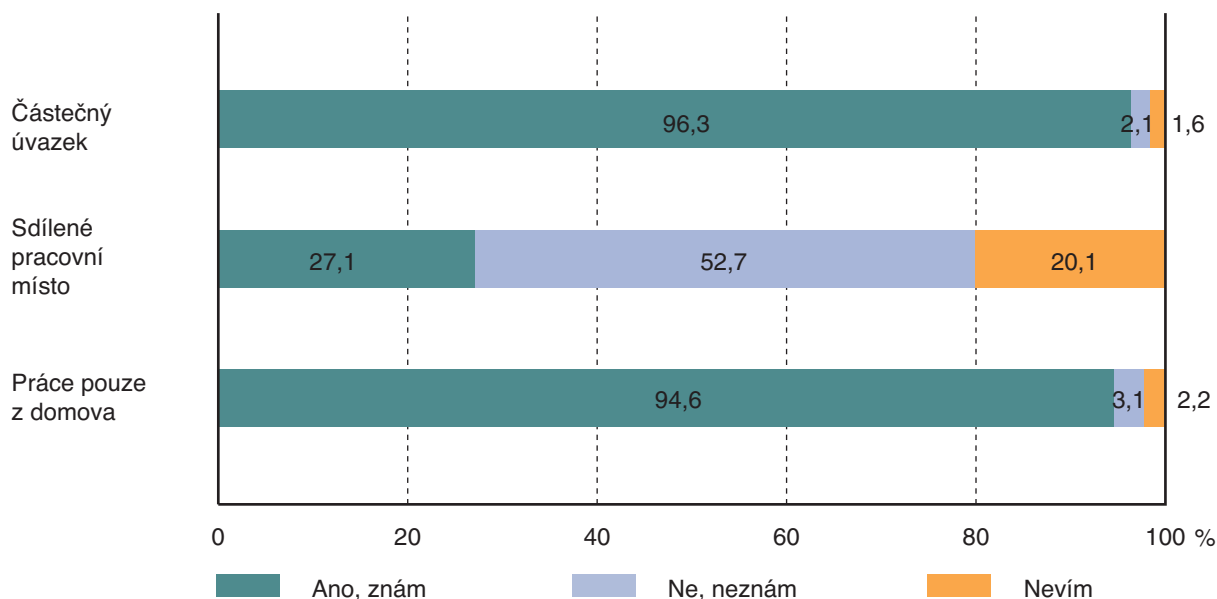
Q26	Jaké možnosti pracovních úvazků znáte nebo jste o nich slyšel/a?
Q27	Nakolik se vám jednotlivé formy pracovních úvazků líbí?
Q28	Nakolik byste následující formy částečných úvazků zhodnotil/a jako pro Vaši aktuální pracovní pozici vhodné?
Q31	Využil/a byste níže uvedené možnosti pracovních úvazků?

Záměrem opět bylo jednotlivé otázky na vnímání a postoje vhodným způsobem odstupňovat, aby bylo možné lépe zjistit potenciál vybraných flexibilních forem práce, i když jsem si opět vědoma toho, že do rozhodnutí pracovat danou formou práce vstupuje velké množství faktorů. Líbivost a vhodnost pro danou pozici má tedy značit pouze určitou míru potenciálu.

Znalost vybraných flexibilních forem práce

Znalost formy práce byla velmi vysoká u částečného úvazku (96,3 %) a práce pouze z domova (94,6 %). Sdílené pracovní místo však znala méně než třetina zaměstnanců (27,1 %). Nízké povědomí o sdíleném pracovním místě mezi zaměstnanci lze považovat za významnou překážku pro větší rozvoj této formy práce.

Graf 6 – Znalost zkoumaných forem práce – zaměstnanci

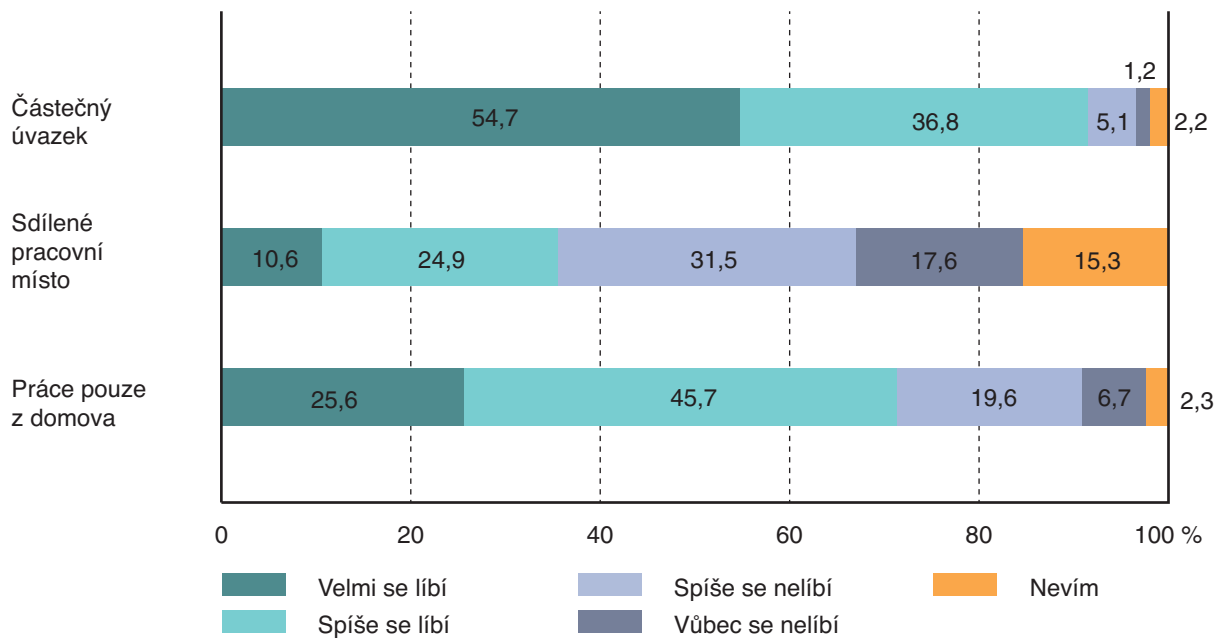


Líbivost vybraných flexibilních forem práce

Z hlediska líbivosti hodnotili zaměstnanci nejlépe práci pouze z domova. U té uvedlo 91,5 % zaměstnanců, že se jim práce z domova „spíše líbí“ či „velmi líbí“, přičemž kategorie „velmi líbí“ významně převažovala. Je tedy zřejmé, že práce pouze z domova se výrazně více líbí zaměstnancům, než zaměstnavatelům, u kterých převažovalo negativní hodnocení. Zde se ukazuje, že postoje zaměstnavatelů a zaměstnanců k jednotlivým formám práce se mohou výrazně lišit. Poměrně pozitivně byl z hlediska líbivosti zaměstnanci hodnocen i částečný úvazek, u kterého podíl odpovědí „velmi se líbí“ a „spíše se líbí“ dosahoval 71,3 %.

Nejhůře bylo z hlediska líbivosti hodnoceno sdílené pracovní místo. To se líbilo pouze 35,5 % zaměstnanců. Vysoký podíl negativního hodnocení u sdíleného pracovního místa zřejmě souvisí s tím, že většina respondentů tuto formu práce ani neznala. Nutné je v souvislosti se sdíleným pracovním místem uvést, že bylo hodnoceno dvěma třetinami zaměstnanců, ale i zaměstnavatelů kategoriemi „velmi se nelíbí“ a „spíše se nelíbí“. U jediného sdíleného pracovního místa se tedy z hlediska líbivosti nepotvrdil předpoklad, že všechny flexibilní formy práce jsou nástrojem pro balancování soukromého a pracovního života zaměstnanců a budou tedy zaměstnanci vnímány pozitivně.

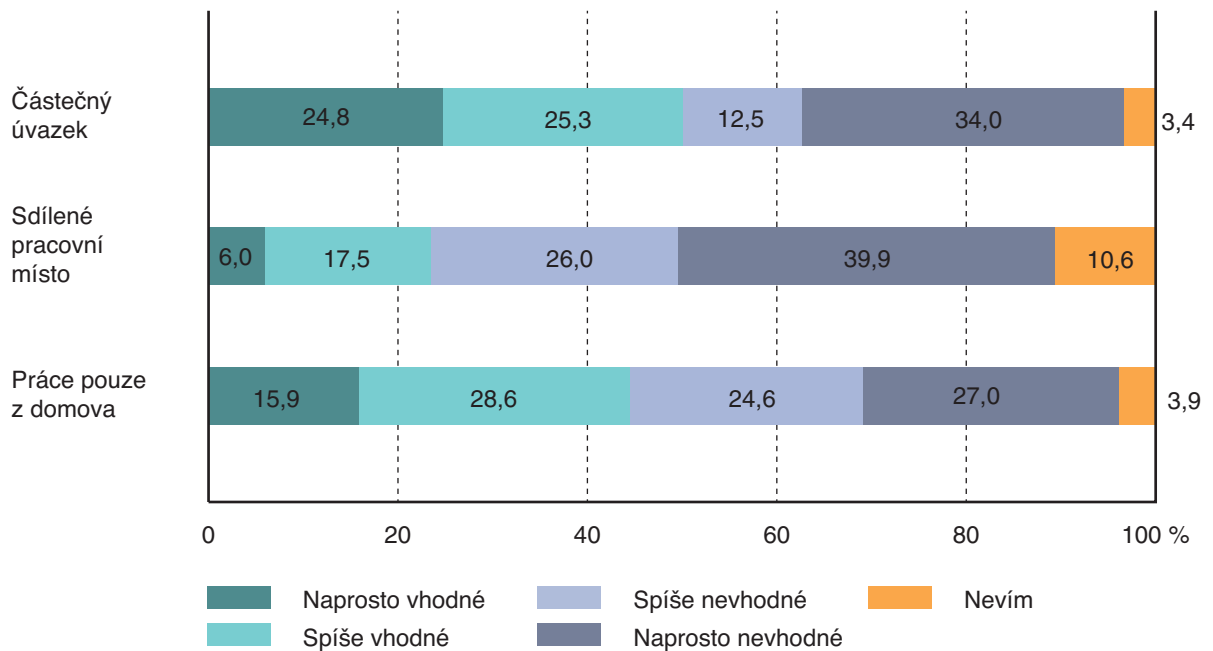
Graf 7 – Líbivost zkoumaných forem práce – zaměstnanci



Vhodnost vybraných flexibilních forem práce

Vhodnost vybrané formy práce pro zaměstnancovu aktuální pozici již vypovídá více o praktickém využití než líbivost. Překvapivé je, že nejvíce vnímali zaměstnanci jako vhodnou pro svoji aktuální pozici práci pouze z domova (50,1 %). Zde je opět poměrně vysoký nepoměr v porovnání s odpověďmi zaměstnavatelů. Částečný úvazek považovalo pro svoji aktuální pozici za vhodný 44,5 % dotázaných zaměstnanců. To je poměrně zajímavé s ohledem na to, že na částečný úvazek pracovalo v ČR v roce 2013 pouze 3,3 % mužů a 11 % žen (Eurostat, 2013). Přitom je známý fakt, že poptávka po částečných úvazcích převyšuje jejich nabídku (Grafton Recruitment, 2014) Sdílené pracovní místo považovalo za vhodné pouze 23,4 % zaměstnanců, což opět nenaznačuje potenciál pro další rozvoj této formy práce ze strany zaměstnanců. Z hlediska vhodnosti pro danou aktuální pozici byl naplněn předpoklad převážně pozitivního vnímání pouze u práce pouze z domova.

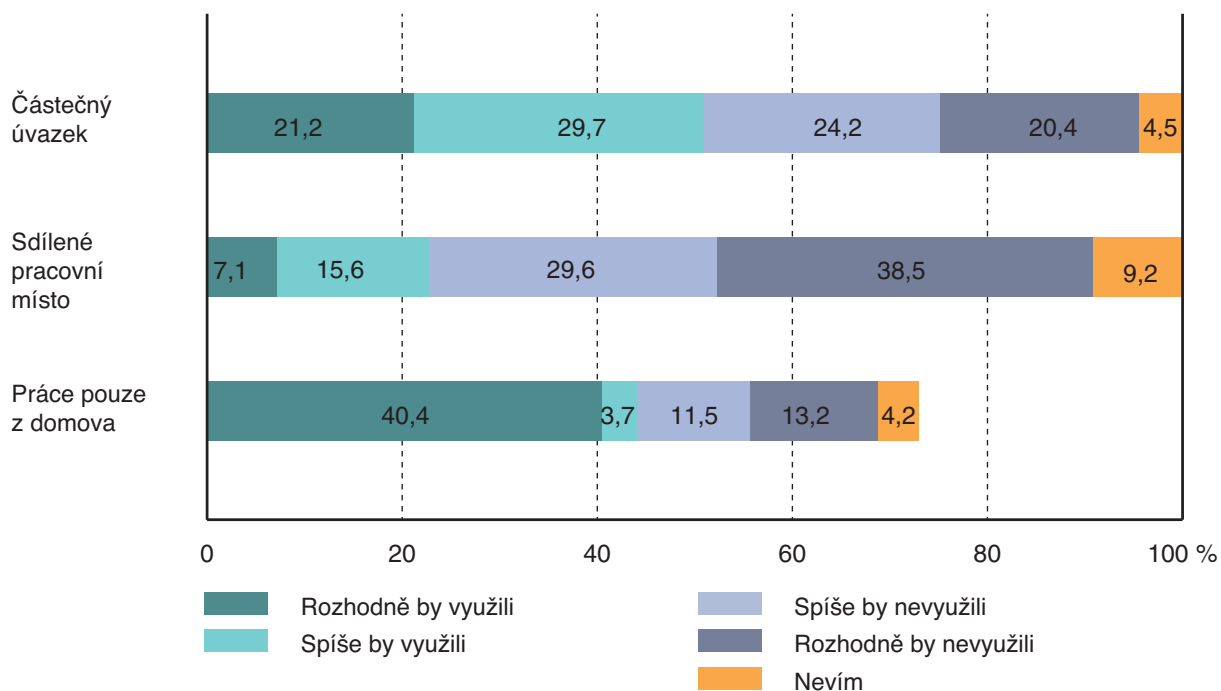
Graf 8 – Vhodnost zkoumaných forem práce – zaměstnanci



Potenciální využití vybraných flexibilních forem práce

Výsledky potenciálního využití vybraných flexibilních forem práce poměrně korespondují s hodnocením jejich vhodnosti pro aktuální pozici, i když odpovědi byly vždy o něco pozitivnější. U části respondentů tedy zřejmě došlo k tomu, že by danou formu práce využili, ale nezdá se jim vhodná pro jejich aktuální pozici. Např. práci z domova by využilo 71,1 % dotázaných respondentů, za vhodnou pro jejich aktuální pozici ji však považuje pouze 50,1 % z nich. Částečné úvazky by využilo 50,9 % zaměstnanců, tedy téměř polovina. Sdílené pracovní místo by využilo pouze 22,8 % respondentů. Převážně pozitivně byla tedy z hlediska potenciálního využívání zaměstnanci vnímána pouze práce z domova a částečné úvazky.

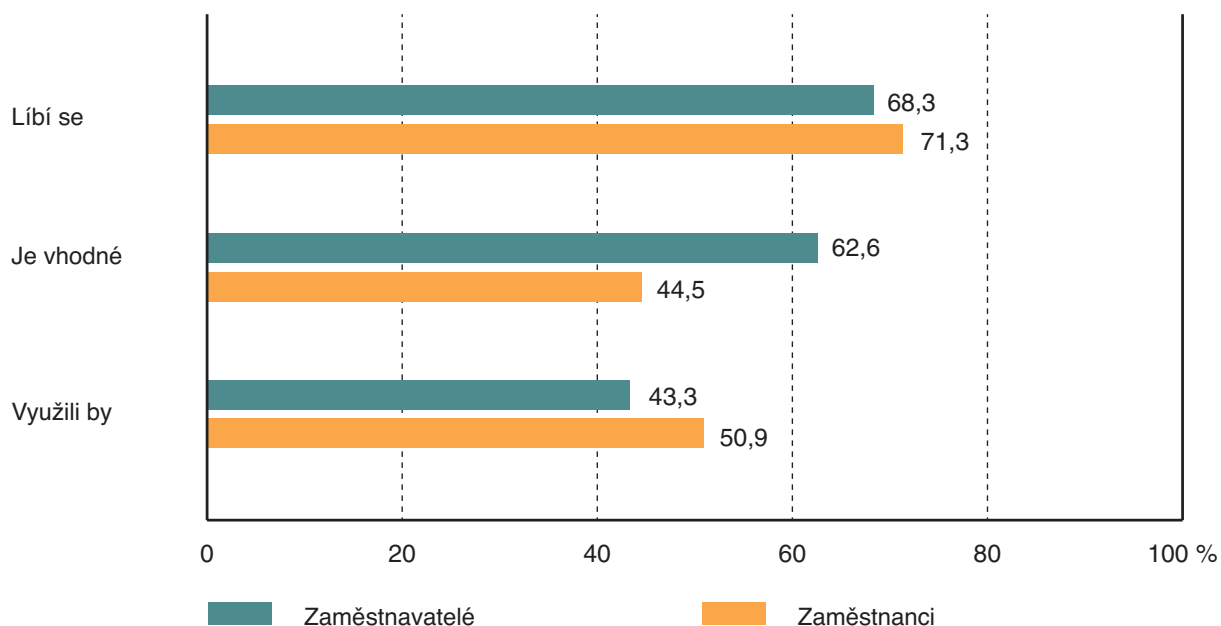
Graf 9 – Potenciální využití zkoumaných forem práce – zaměstnanci



Porovnání pohledu zaměstnanců a zaměstnavatelů

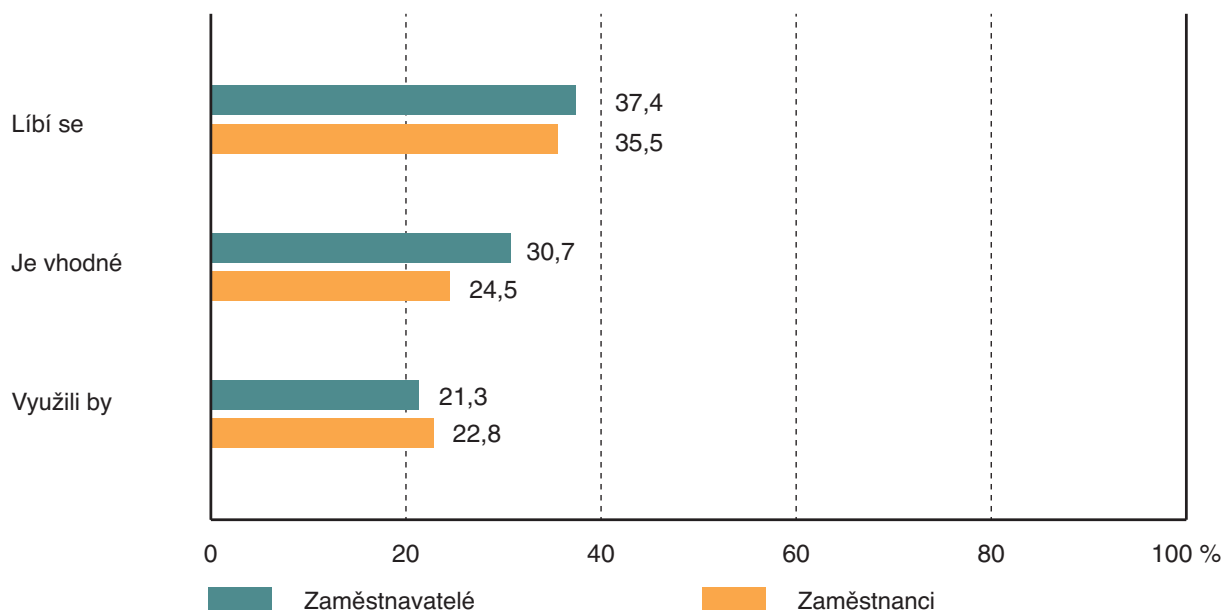
V následující části textu budou porovnány postoje zaměstnavatelů a zaměstnanců k jednotlivým flexibilním formám práce. Cílem bude odpovědět na výzkumné otázky, zda jsou postoje zaměstnanců pozitivnější a zda je u jednotlivých forem práce znatelný určitý potenciál pro další rozvoj. U částečného úvazku je znatelné, že mezi postoji zaměstnanců a zaměstnavatelů není zásadní rozdíl. Zaměstnanci hodnotí částečný úvazek pozitivněji z hlediska líbivosti a potenciálního využití, nikoliv však z hlediska vhodnosti (viz následující tabulka, jež znázorňuje podíl pozitivních odpovědí, tj. „spíše se líbí a velmi se líbí“). Vzhledem k nízkému podílu částečných úvazků na trhu práce, jenž v roce 2013 dosahoval v ČR pouze 6,6 % (Eurostat, 2014, je zde znatelný určitý potenciál ze strany zaměstnanců i zaměstnavatelů. Bližší vysvětlení by v tomto ohledu mohly poskytnout závěry fokusních skupin.

Graf 10 – Porovnání postojů zaměstnavatelů a zaměstnanců u částečných úvazků



U hodnocení sdíleného pracovního místa jsou postoje zaměstnavatelů a zaměstnanců rovněž poměrně vyrovnané. S ohledem na to, že sdílené pracovní místo v ČR využívá pouze 6,7 % firem a organizací a že ze strany zaměstnavatelů i zaměstnanců výrazně převažuje negativní hodnocení, nelze u této formy práce příliš očekávat v blízké době další rozvoj.

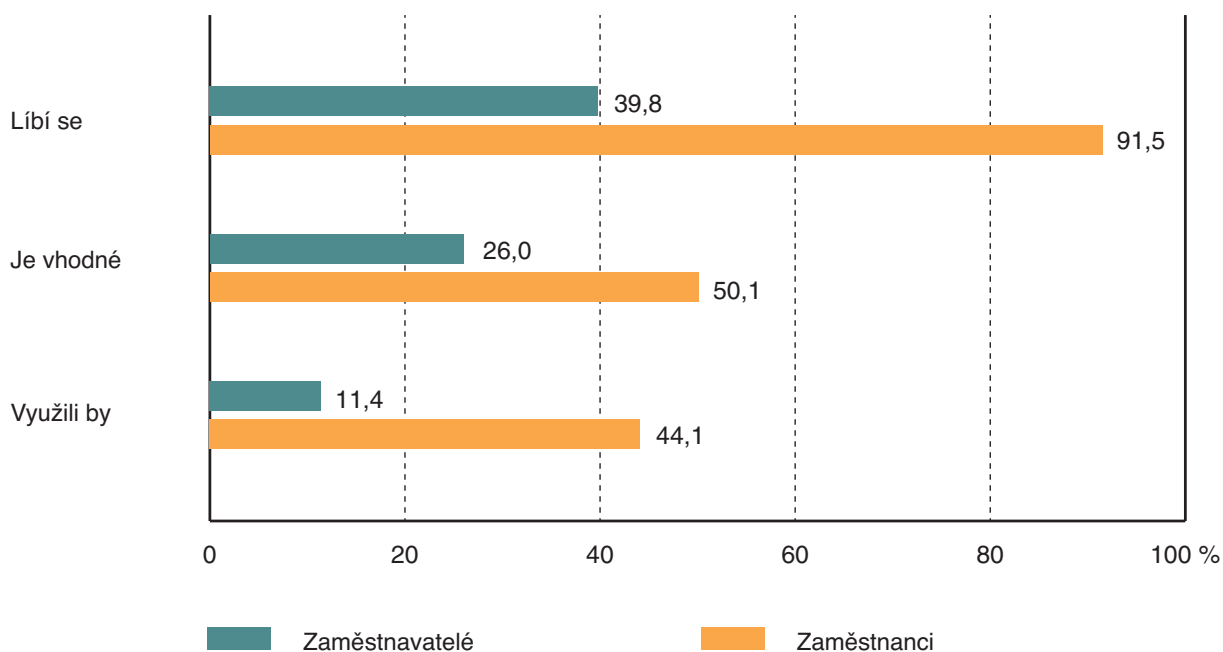
Graf 11 – Porovnání postojů zaměstnavatelů a zaměstnanců u sdílených pracovních míst



Práce pouze z domova

U práce pouze z domova je znatelné, že postoje zaměstnavatelů a zaměstnanců se výrazně liší, přičemž zaměstnanci hodnotí tuto formu práce výrazně pozitivněji než zaměstnavatelé. Z hlediska potenciálu pro další rozvoj je zde tedy znatelný poměrně vysoký zájem ze strany zaměstnanců. S ohledem na postoje zaměstnavatelů je však potenciál dalšího rozvoje spíše omezený.

Graf 12 – Porovnání postojů zaměstnavatelů a zaměstnanců u práce pouze z domova



V následující části textu bude zjišťováno, zda je u některých skupin na trhu práce znatelné pozitivnější hodnocení zkoumaných forem práce.

Pohlaví

Nejdříve bude pozornost věnována roli pohlaví. Vliv pohlaví se ukázal jako významný u všech analyzovaných proměnných, tj. líbivosti, vhodnosti pro aktuální pozici i potenciálního využití zaměstnanci. Obecně je možné říci, že vždy pozitivněji se k daným formám práce stavěly ženy než muži. Vzhledem k tomu, že pozitivnější bylo vždy hodnocení žen, lze zde očekávat souvislost s péčí o děti. U líbivosti částečných úvazků byl vztah s proměnnou pohlaví méně těsný ($\text{Gamma} = 0,281$). U žen byla signifikantně více zastoupena kategorie „velmi se líbí“ a u mužů signifikantně méně kategorie „vůbec se nelíbí“ a „spíše se nelíbí“.

Tabulka 17 – Líbivost částečných úvazků dle pohlaví

	Nakolik se Vám líbí částečný pracovní úvazek?				Total
	Vůbec se nelíbí	Spíše se nelíbí	Spíše se líbí	Velmi se líbí	
Jaké je Vaše pohlaví?					
Muž					
Count	53	120	241	108	522
Expected Count	36,0	104,9	244,3	136,8	522,0
Adjusted Residual	4,2	2,4	-,4	-,1	
Žena					
Count	16	81	227	154	478
Expected Count	33,0	96,1	223,7	125,2	478,0
Adjusted Residual	-,2	-,4	,4	4,1	
Total					
Count	69	201	468	262	1000

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	34,033a	3	,000

	Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. Tb	Approx. Sig.
Nominal by Nominal				
Contingency Coefficient	,181			,000
Ordinal by Ordinal				
Kendall's tau-b	,163	,029	5,681	,000
Kendall's tau-c	,188	,033	5,681	,000
Gamma	,281	,048	5,681	,000

Z hlediska vhodnosti částečného úvazku pro aktuální pozici byl vztah s pohlavím méně těsný (Gamma = 0,241). Obecně je opět možné říci, že je zde zřejmá tendence k pozitivnějšímu hodnocení ze strany žen. U žen byla významně více zastoupena kategorie „naprosto vhodné“, u mužů byla naopak významně více zastoupena kategorie „naprosto nevhodné“.

Tabulka 18 – Vhodnost částečného úvazku dle pohlaví

	Nakolik vnímáte pro Vaši aktuální pracovní pozici jako vhodný částečný pracovní úvazek?				Total
	Naprostο nevhodné	Spíše nevhodné	Spíše vhodné	Naprostο vhodné	
Jaké je Vaše pohlaví?					
Muž					
Count	169	130	149	61	509
Expected Count	142,8	130,4	151,6	84,3	509,0
Adjusted Residual	3,7	-,1	-,4	-4,0	
Žena					
Count	107	122	144	102	475
Expected Count	133,2	121,6	141,4	78,7	475,0
Adjusted Residual	-3,7	,1	,4	4,0	
Total					
Count	276	252	293	163	984

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	23,433a	3	,000

	Value	Asymp. Std. Errora	Approx. Tb	Approx. Sig.
Nominal by Nominal				
Contingency Coefficient	,153			,000
Ordinal by Ordinal				
Kendall's tau-b	,131	,029	4,565	,000
Kendall's tau-c	,159	,035	4,565	,000
Gamma	,214	,046	4,565	,000

O něco těsnější byla pak míra vztahu mezi pohlavím a potenciálním využíváním částečných úvazků (Gamma = 0,274). Ženy oproti mužům významně častěji uváděly, že by částečný úvazek „rozhodně využily“, zatímco u mužů byla významně více zastoupena kategorie „rozhodně nevyužili“.

Tabulka 19 – Využití částečného úvazku dle pohlaví

	Využil/a byste částečný pracovní úvazek?				Total
	Určitě nevyužila(a)	Spíše nevyužil(a)	Spíše využil(a)	Rozhodně využil(a)	
Jaké je Vaše pohlaví?					
Muž					
Count	134	138	150	80	502
Expected Count	107,3	127,3	156,0	111,4	502,0
Adjusted Residual	4,2	1,6	-,8	-4,8	
Žena					
Count	75	110	154	137	476
Expected Count	101,7	120,7	148,0	105,6	476,0
Adjusted Residual	-4,2	-1,6	,8	4,8	
Total					
Count	209	248	304	217	978

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	34,175a	3	,000

	Value	Asymp. Std. Errora	Approx. Tb	Approx. Sig.
Nominal by Nominal				
Contingency Coefficient	,184			,000
Ordinal by Ordinal				
Kendall's tau-b	,169	,028	5,932	,000
Kendall's tau-c	,206	,035	5,932	,000
Gamma	,274	,045	5,932	,000

Vliv pohlaví se rovněž prokázal u potenciálního využití práce pouze z domova, vztah je ale opravdu velmi málo těsný (Gamma = 0,198). Signifikantně více by práci pouze z domova opět „rozhodně využily“ ženy než muži, muži by ji naopak významně více „určitě nevyužili“.

Tabulka 20 – Využití práce pouze z domova dle pohlaví

	Využil/a byste práci z domova?				Total
	Určitě nevyužila(a)	Spíše nevyužil(a)	Spíše využil(a)	Rozhodně využil(a)	
Jaké je Vaše pohlaví?					
Muž					
Count	83	66	165	191	505
Expected Count	69,5	60,7	161,6	213,1	505,0
Adjusted Residual	2,5	1,0	,5	-2,9	
Žena					
Count	52	52	149	223	476
Expected Count	65,5	57,3	152,4	200,9	476,0
Adjusted Residual	-2,5	-1,0	-,5	2,9	
Total					
Count	135	118	314	414	981

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	11,221a	3	,011

	Value	Asymp. Std. Errora	Approx. Tb	Approx. Sig.
Nominal by Nominal				
Contingency Coefficient	,106			,011
Ordinal by Ordinal				
Kendall's tau-b	,098	,029	3,337	,001
Kendall's tau-c	,115	,034	3,337	,001
Gamma	,167	,050	3,337	,001

Věk

Z hlediska věku byl identifikován vztah pouze u potenciálního využívání částečného úvazku ženami. Zamítnutí nulové hypotézy o neexistenci vztahu je sice na hraně (chí kvadrát = 0,058) a vztah je spíše méně těsný (Gamma = -0,175), je však znatelné, že významně více je u žen zastoupena kategorie „rozhodně využila“ ve věku 25–34. Zde je tedy možné předpokládat souvislost s péčí o děti. Dále je významně více zastoupena kategorie „rozhodně nevyužila“ ve věku 45–65 let, u žen vyššího věku tedy není znatelný zájem.

Tabulka 21 – Potenciální využití částečného úvazku dle věku

	Využil/a byste částečný pracovní úvazek?				Total
	Určitě nevyužila(a)	Spíše nevyužil(a)	Spíše využil(a)	Rozhodně využil(a)	
Jaký je Váš věk?					
15-24 let					
Count	5	7	13	7	32
Expected Count	5,9	8,5	10,8	6,7	32,0
Adjusted Residual	-,4	-,6	,8	,1	
25-34 let					
Count	14	31	43	33	121
Expected Count	22,2	32,3	40,9	25,5	121,0
Adjusted Residual	-2,3	-,3	,5	2,0	
35-44 let					
Count	18	33	42	24	117
Expected Count	21,5	31,3	39,6	24,7	117,0
Adjusted Residual	-1,0	,4	,6	-,2	
45-54 let					
Count	23	26	27	9	85
Expected Count	15,6	22,7	28,8	17,9	85,0
Adjusted Residual	2,3	,9	-,5	-2,7	
55-65 let					
Count	15	12	13	13	53
Expected Count	9,7	14,2	17,9	11,2	53,0
Adjusted Residual	2,0	-,7	-1,5	,7	
Total					
Count	75	109	138	86	408

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	20,434b	12	,059

	Value	Asymp. Std. Errora	Approx. Tb	Approx. Sic.
Nominal by Nominal				
Contingency Coefficient	,218			,059
Ordinal by Ordinal				
Kendall's tau-b	-,132	,042	-3,139	,002
Kendall's tau-c	-,132	,042	-3,139	,002
Gamma	-,175	,055	-3,139	,002

Z hlediska věku zaměstnanců tedy nebyl prokázán pozitivnější postoj k částečným úvazkům ze strany mladších či starších věkových kategorií. Vztah byl identifikován pouze u potenciálního využívání částečných úvazků, kde byla významně více zastoupena kategorie „rozhodně využila“ ve věkové kategorii 25–34. Zde se tedy patrně projevuje souvislost s péčí o dítě.

Příjem

V následující části textu se pokusím odpovědět na to, zda se mění postoje zaměstnanců k flexibilním formám práce z hlediska výše jejich příjmů. Vztah se prokázal u vhodnosti částečného úvazku pro danou pozici. Jedná se o vztah méně těsný ($\text{Gamma} = -0,222$) Výsledky však nejsou v souladu s předpokladem, že zkrácené úvazky jsou vhodnější pro vyšší pracovní pozice s vyšším příjmem a že poloviční příjem nebude u částečných úvazků dostatečný. Poměrně překvapivě totiž byly významně více hodnoceny částečné úvazky jako vhodné pro aktuální pracovní pozici zaměstnanci s příjmem pod 10 000 Kč, přičemž tato tendence se prokázala u mužů i u žen. Možné vysvětlení je, že lidé s nižšími příjmy mají i nižší motivaci pracovat a seberealizovat se v práci, což může vést i k pozitivnějšímu hodnocení zkrácení pracovní doby z hlediska vhodnosti. V případě, že by ale měli pracovat na částečný úvazek, takovou možnost by zřejmě nevyužili z důvodu nedostatečného příjmu, který by v případě polovičního úvazku představoval jen 5000 Kč. U příjmových kategorií nad 15 001 Kč byly rovněž překvapivě částečné úvazky naopak častěji hodnoceny jako „naprosto nevhodné.“

Tabulka 22 – Vhodnost částečného úvazku dle příjmu

	Nakolik vnímáte pro Vaši aktuální pracovní pozici jako vhodný částečný pracovní úvazek?				Total
	Naprostu nevhodný	Spíše nevhodný	Spíše vhodný	Naprostu vhodný	
Jaký je Váš příjem?					
Do 10 000					
Count	77	80	130	82	369
Expected Count	103,5	94,9	110,3	60,2	369,0
Adjusted Residual	-3,9	-2,2	2,8	3,9	
10 001–15 000					
Count	73	79	72	44	268
Expected Count	75,2	68,9	80,1	43,8	268,0
Adjusted Residual	-,4	1,7	-1,3	,0	
15 001–20 000					
Count	53	39	43	12	47
Expected Count	41,3	37,8	44,0	24,0	147,0
Adjusted Residual	2,3	,2	-,2	-2,9	
20 001–30 000					
Count	59	44	41	19	163
Expected Count	45,7	41,9	48,7	26,6	163,0
Adjusted Residual	2,5	,4	-1,4	-1,8	
30 001 a více					
Count	13	10	7	3	33
Expected Count	9,3	8,5	9,9	5,4	33,0
Adjusted Residual	1,5	,6	-1,1	-1,1	
Total					
Count	275	252	293	160	980

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	43,302a	12	,000

	Value	Asymp. Std. Errora	Approx. Tb	Approx. Sig.
Nominal by Nominal				
Contingency Coefficient	,206			,000
Ordinal by Ordinal				
Kendall's tau-b	-,164	,026	-6,249	,000
Kendall's tau-c	-,160	,026	-6,249	,000
Gamma	-,222	,035	-6,249	,000

Vztah byl rovněž z hlediska příjmu identifikován i u potenciálního využití částečného úvazku. Vztah zde byl ještě o něco méně těsný než u vhodnosti částečného úvazku pro aktuální pozici zaměstnance (Gamma = -0,196). Opět se zde významně více projevuje tendence zaměstnanců s příjmem do 10 000 Kč uvádět, že by částečný úvazek „rozhodně využili“. Otázkou opět je, jak by se tito lidé zachovali v konkrétní životní situaci, kdy by zvažovali přijmout pracovní nabídku na částečný úvazek.

Tabulka 23 – Potenciální využití dle příjmu

	Využil/a byste částečný pracovní úvazek?				Total
	Určitě nevyužila(a)	Spíše nevyužil(a)	Spíše využil(a)	Rozhodně využil(a)	
Jaký je Váš příjem?					
Do 10 000					
Count	54	78	118	117	367
Expected Count	78,8	93,1	113,8	81,4	367,0
Adjusted Residual	-4,0	-2,3	,6	5,7	
10 001–15 000					
Count	66	76	84	42	268
Expected Count	57,5	68,0	83,1	59,4	268,0
Adjusted Residual	1,5	1,3	,1	-3,0	
15 001–20 000					
Count	40	38	50	18	146
Expected Count	31,3	37,0	45,3	32,4	146,0
Adjusted Residual	1,9	,2	,9	-3,1	
20 001–30 000					
Count	42	45	40	34	161
Expected Count	34,5	40,8	49,9	35,7	161,0
Adjusted Residual	1,6	,8	-1,9	-,4	
30 001 a více					
Count	7	10	10	5	32
Expected Count	6,9	8,1	9,9	7,1	32,0
Adjusted Residual	,1	,8	,0	-,9	
Total					
Count	209	247	302	216	974

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	47,737a	12	,000

	Value	Asymp. Std. Error	Approx. Tb	Approx. Sig.
Nominal by Nominal				
Contingency Coefficient	,216			,000
Ordinal by Ordinal				
Kendall's tau-b	-,146	,027	-5,455	,000
Kendall's tau-c	-,143	,026	-5,455	,000
Gamma	-,196	,036	-5,455	,000

Vzdělání

U vzdělání se prokázal vztah se znalostí sdíleného pracovního místa. Vztah je opět méně těsný ($\text{Gamma} = -0,295$). Významně méně znají sdílené pracovní místo lidé vyučení bez maturity, určitá tendence k nižší znalosti je znatelná i u respondentů se základním vzděláním. Naopak významně více znají sdílené pracovní místo vysokoškoláci. Další vliv vzdělání nebyl prokázán.

Tabulka 24 – Znalost sdíleného pracovního místa dle vzdělání

	Znáte sdílené pracovní místo?		Total
	Ano, znám	Ne, neznám	
Jaké je Vaše nejvyšší ukončené vzdělání?			
Základní			
Count	11	35	46
Expected Count	15,6	30,4	46,0
Adjusted Residual	-1,5	1,5	
Vyučenýlá – bez maturity			
Count	55	180	235
Expected Count	79,9	155,1	235,0
Adjusted Residual	-4,1	4,1	
Vyučenýlá – s maturitou			
Count	12	30	42
Expected Count	14,3	27,7	42,0
Adjusted Residual	-,8	,8	
Středoškolské s maturitou			
Count	96	172	268
Expected Count	91,1	176,9	268,0
Adjusted Residual	,8	-,8	
Vyšší odborná škola			
Count	15	28	43
Expected Count	14,6	28,4	43,0
Adjusted Residual	,1	-,1	
Vysoká škola			
Count	89	95	184
Expected Count	62,5	121,5	184,0
Adjusted Residual	4,7	-4,7	
Total			
Count	278	540	818

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	31,743a	5	,000

	Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. Tb	Approx. Sig.
Nominal by Nominal				
Contingency Coefficient	,193			,000
Ordinal by Ordinal				
Kendall's tau-b	-,173	,031	-5,568	,000
Kendall's tau-c	-,201	,036	-5,568	,000
Gamma	-,295	,051	-5,568	,000

Obecně je možné říci, že sdílené pracovní místo se více líbilo zaměstnancům s dětmi. Vztah byl opět méně těsný (Gamma = 0,262). U dalších zkoumaných forem práce nebyl tento vztah prokázán.

Tabulka 25 – Líbivost sdíleného pracovního místa dle dětí v domácnosti

	Nakolik se Vám líbí sdílené pracovní místo?				Total
	Vůbec se NElíbí	Spíše se NElíbí	Spíše se líbí	Velmi se líbí	
Máte děti?					
Ne					
Count	52	93	55	27	227
Adjusted Residual	2,3	1,6	-2,2	-1,9	
Ano					
Count	27	64	66	36	193
Adjusted Residual	-2,3	-1,6	2,2	1,9	
Total					
Count	79	157	121	63	420

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	12,886a	3	,005

	Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. Tb	Approx. Sig.
Nominal by Nominal				
Contingency Coefficient	,173			,005
Ordinal by Ordinal				
Gamma	,262	,071	3,601	,000
Spearman Correlation	,172	,048	3,569	,000c

Kraj

U kraje byl prokázán pouze vztah mezi vhodností částečného pracovního úvazku, síla vztahu je však velmi nízká (Cramerovo V= 0,109). Částečné úvazky byly významněji více hodnoceny jako „naprosto vhodné“ v Praze, což odpovídá předpokladu, že částečné úvazky budou hodnoceny

pozitivněji v krajích, které jsou na tom ze socio-ekonomického hlediska lépe. Významnost dalších kategorií, např. významně nižší zastoupení kategorie „naprosto vhodné“ na severovýchodě, již nejsou v souladu s tímto předpokladem a jsou jen obtížně interpretovatelné.

Tabulka 26 – Vhodnost částečného úvazku dle kraje

	Nakolik vnímáte pro Vaši aktuální pracovní pozici jako vhodný částečný pracovní úvazek?				Total
	Naprosto nevhodné	Spíše nevhodné	Spíše vhodné	Naprosto vhodné	
V jakém kraji bydlíte?					
Praha					
Count	30	27	30	35	122
Expected Count	34,2	31,2	36,3	20,2	122,0
Adjusted Residual	-,9	-,9	-1,3	3,8	
Střední Čechy					
Count	26	38	39	21	124
Expected Count	34,8	31,8	36,9	20,5	124,0
Adjusted Residual	-1,9	1,4	,4	,1	
Jihozápad					
Count	37	32	26	18	113
Expected Count	31,7	28,9	33,6	18,7	113,0
Adjusted Residual	1,2	,7	-1,7	-,2	
Severozápad					
Count	27	22	36	15	100
Expected Count	28,0	25,6	29,8	16,6	100,0
Adjusted Residual	-,2	-,9	1,4	-,4	
Severovýchod					
Count	46	32	48	10	136
Expected Count	38,1	34,8	40,5	22,5	136,0
Adjusted Residual	1,6	-,6	1,5	-3,1	
Jihovýchod					
Count	40	45	48	26	159
Expected Count	44,6	40,7	47,3	26,3	159,0
Adjusted Residual	-,9	,8	,1	-,1	
Střední Morava					
Count	37	30	32	16	115
Expected Count	32,3	29,5	34,2	19,0	115,0
Adjusted Residual	1,0	,1	-,5	-,8	
Moravskoslezsko					
Count	33	26	34	22	115
Expected Count	32,3	29,5	34,2	19,0	115,0
Adjusted Residual	,2	-,8	-,1	,8	
Total					
Count	276	252	293	163	984

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	34,934a	21	,029

	Value	Asymp. Std. Errora	Approx. Tb	Approx. Sig.
Nominal by Nominal				
Contingency Coefficient	,185			,029
Ordinal by Ordinal				
Kendall's tau-b	-,040	,026	-1,527	,127
Kendall's tau-c	-,043	,028	-1,527	,127
Gamma	-,050	,033	-1,527	,127
N of Valid Cases	984			

Z hlediska velikosti sídla a oborového zaměření nebyl ani u jedné ze zkoumaných flexibilních forem práce prokázán vztah.

Shrnutí – zaměstnanci

Nejlépe byla zaměstnanci z hlediska líbivosti, vhodnosti a potenciálního využití hodnocena práce pouze z domova. Pozitivně však byly hodnoceny i částečné úvazky. U sdíleného pracovního místa však převažovala negativní hodnocení. Vzhledem k tomu, že částečný úvazek byl hodnocen pozitivně zaměstnavateli i zaměstnanci, je zde znatelný potenciál pro další rozvoj. U sdíleného pracovního místa tento potenciál naopak není vzhledem k oboustrannému negativnímu hodnocení znatelný. Práce pouze z domova byla zaměstnanci hodnocena velmi pozitivně, limitující pro další rozvoj jsou však negativní postoje zaměstnavatelů.

Měření „odstupňovaných“ postojů se ukázalo jako fungující u vztahu pohlaví k částečným úvazkům. Pozitivnější vztah žen k částečným úvazkům se totiž prokázal u líbivosti, vhodnosti pro aktuální pozici i potenciálního využití. U dalších proměnných bohužel toto odstupňování opět příliš nefungovalo a jednalo se většinou o prokázání vztahu pouze v jednom z těchto aspektů. Z hlediska věku se projevila souvislost u žen ve věku 25–34 let, které by částečný úvazek významně více „rozhodně využily“, jde zde tedy zřejmě patrná souvislost s péčí o dítě. Poměrně překvapivě se ukázalo, že k částečným úvazkům mají z hlediska vhodnosti a potenciálního využití pozitivnější vztah lidé s příjmy do 10 000 Kč, přitom právě u této příjmové skupiny je možné očekávat, že by pro ni byl např. poloviční úvazek z finančního hlediska nedostatečný. Otázkou je, jaké by bylo reálné chování těchto lidí při nabídce využití částečný úvazek. Z hlediska vzdělání se ukázal pouze vztah u znalosti sdíleného pracovního místa, které významně více znali vysokoškolsky vzdělaní zaměstnanci. U kraje, ve kterém respondenti bydlí, byla zaznamenána velmi nízká souvislost s vhodností práce pouze z domova pro aktuální pozici, jež byla hodnocena významně více jako „rozhodně vhodná“ v Praze.

2.5 FOKUSNÍ SKUPINY

Následující část empirické části bude věnována výsledkům fokusních skupin, jež byly provedeny členy realizačního týmu v rámci projektu METR na Fondu dalšího vzdělávání na podzim roku 2014. Dotazníkové šetření sloužilo k vytvoření jakéhosi rámce, v němž zaměstnavatelé a zaměstnanci o vybraných flexibilních formách uvažují. Cílem fokusních skupin bude zjistit hlubší poznatky o vybraných flexibilních formách práce z hlediska jejich výhod, nevýhod, příležitostí a bariér. Fokusní skupiny bohužel probíhaly pouze se zaměstnavateli, není tedy možné získat bližší pohled na postoje zaměstnanců. Tematicky byly fokusní skupiny výhradně zaměřeny na flexibilní formy práce a věnovaly se všem vybraným flexibilním formám práce (tj. částečným úvazkům, sdílenému pracovnímu místu, práci z domova i pružné pracovní době). Nejdříve bude krátce popsána metoda fokusní skupiny obecně, pak bude pozornost věnována metodologii fokusních skupin realizovaných v rámci projektu METR a jejich výsledkům.

2.5.1 METODA FOKUSNÍ SKUPINY

Fokusní skupina je kvalitativní metodou založenou na skupinové diskuzi menšího počtu respondentů a jejím cílem je zjistit postoje a názory na danou problematiku (např. Morgan, 2001) Fokusní skupina bývá někdy označována jako ohnisková skupina. Zaměřuje se totiž na jakýsi střed či ohnisko dané problematiky. Např. Hendl k označení této metody používá pojem skupinová diskuze. Metoda fokusní skupiny se více rozvíjí od druhé světové války. Merton, Fiske a Kendall pomocí této metody zkoumali např. vliv propagandy na vojáky. Od 50. let se pak fokusní skupiny začaly díky Lazarsfeldovi používat i v marketingu ke zjišťování vnímání produktů a služeb zákazníky (Šebek, Hoffmannová, 2010, s. 32). Dnes bývá metoda fokusní skupiny aplikovaná v nejrůznějších oblastech. Úspěšnost této metody je dána tím, že umožňuje získat informace poměrně rychle a levně (Liamputtong, 2011, s. 2).

Za výhodu fokusní skupiny bývá považováno to, že probíhá v rámci sociální interakce. „Zkušenosti ukazují, že při dobře vedené skupinové diskuzi se uvolňují racionalizační schémata a psychické zábrany a diskutující snadněji odhalují své postoje a způsoby jednání, své myšlení a pocity v běžném životě. Subjektivní významové struktury vznikají v sociální interakci. Skupinová diskuze je proto vhodná pro odhalení obsahů veřejného mínění a kolektivních postojů.“ (Hendl, 2005, s. 182) Uváděno rovněž bývá to, že fokusní skupina oproti individuálnímu hloubkovému rozhovoru produkuje širší spektrum myšlenek a názorů (např. Hess, 1968). I když samozřejmě je nutné mít na paměti, že ne pro všechny témata bude fokusní skupina vhodnější. Těžko bychom pomocí fokusní skupiny zkoumali např. zkušenost žen s násilím.

Zásadní je u fokusní skupiny výběr respondentů, velmi často je snahou vybrat respondenty takovým způsobem, aby byla fokusní skupina názorově pestrá. „Například ve snaze podpořit dynamiku diskuze se záměrně vytvoří skupina jedinců, u nichž se předpokládá, že mají na problém velmi rozdílné názory.“ (Hendl, 2005, s. 182) V tomto ohledu je třeba možné vybírat respondenty s odlišnými sociodemografickými charakteristikami, tj. pohlavím, věkem, vzděláním atd. Někdy ale z hlediska skladby respondentů bývají preferovány i co nejvíce homogenní fokusní skupiny. Toto rozhodnutí se vždy musí odvíjet od konkrétního předmětu zkoumání. (Liamputtong, 2011, s. 36)

Za ideální je u fokusní skupiny považováno 6–10 respondentů (např. Merton, Fiske, Kendall, 1965, Morgan, 2001) Při rostoucím počtu respondentů se samozřejmě omezuje prostor pro jednotlivé účastníky a může být náročnější v rámci tématu proniknout více do hloubky (Šebek, Hoffmannová, 2010, s. 34). Za vhodné je většinou považována realizace 3-5 fokusních skupin (tamtéž, s. 35). I když vždy záleží na konkrétním průběhu, tj. zda je téma již vyčerpáno či nám další fokusní skupiny přináší nové informace, a dostupných finančních prostředcích.

Stěžejní je u fokusní skupiny role moderátora. Moderátor by měl disponovat vhodnými interpersonálními vlastnostmi, tj. např. být komunikativní, umět zaujmout, podporovat k diskuzi a naslouchat (Litosseliti, 2003, s. 5). Nutné je rovněž, aby moderátor formuloval otázky co nejvíce otevřeně a snažil se tím minimalizovat vliv situace. Moderátor by v žádném případě neměl sdělovat své vlastní názory a odpovědi respondentů hodnotit (tamtéž, s. 5). V úvodu fokusní skupiny by měl moderátor respondentům zdůraznit, že neexistují žádné správné a špatné odpovědi. Cílem je zjistit, jak respondenti danou problematiku vnímají. Respondenti by si měli být vědomi, že žádoucí je jejich aktivní vystupování, ale vzájemně by se měli respektovat a neskákat si do řeči (Hendl, 2005, s. 183).

2.5.2 CÍLOVÁ SKUPINA

Jak již bylo výše zmíněno, cílovou skupinou fokusních skupin byli zaměstnavatelé. Účastnili se zaměstnavatelé soukromého, státního i neziskového sektoru. Vzhledem k tomu, že fokusní skupiny se věnovaly tématu flexibilních forem práce, byly na fokusní skupiny pozváni především personalisté, HR manažeři a ředitelé firem a organizací.

2.5.3 ORGANIZACE FOKUSNÍCH SKUPIN

Fokusní skupiny byly zajištěny přímo realizačním týmem projektu METR na Fondu dalšího vzdělávání. Celkem bylo realizováno 7 fokusních skupin, každá v jiném kraji. Na fokusní skupiny byly tedy většinou pozváni zástupci dvou krajů. Snahou bylo sloučit vždy kraje, které jsou si podobné např. z hlediska struktury hospodářství. Na základě tohoto principu se např. konala jedna fokusní skupina pro Královéhradecký a Pardubický kraj.

Na fokusní skupině byl vždy přítomný moderátor a asistent, který zaznamenával průběh fokusní skupiny. Moderace probíhala na základě předem připraveného scénáře. Fokusní skupina byla vždy natáčena na kameru tak, aby bylo možné zpětně analyzovat verbální i neverbální projev respondentů. Délka jedné fokusní skupiny byla stanovena na 120 minut.

2.5.4 REKRUTACE

Oslovování respondentů probíhalo na základě předem vytvořené databáze zaměstnavatelů. Databáze byla vytvořena takovým způsobem, aby obsahovala firmy/organizace různé velikosti a zaměření napříč regiony ČR. Oslovování probíhalo na základě e-mailového a telefonického kontaktu. Každé fokusní skupiny se účastnilo 7-10 respondentů.

2.5.5 TERMÍNY FOKUSNÍCH SKUPIN

Fokusní skupiny probíhaly od října roku 2014 do prosince roku 2014. Konkrétní data a místa konání zobrazuje tabulka č. 27.

Tabulka 27 – Místo a datum konání fokusních skupin

Kraj	Místo konání	Termín konání	Počet respondentů
Karlovarský	Karlovy Vary	22.10.2014	10
Praha, Středočeský	Praha	5.11.2014	9
Ústecký, Liberecký	Ústí nad Labem	12.11.2014	10
Královéhradecký, Pardubický	Hradec Králové	13.11.2014	11
Plzeňský, Jihočeský	Plzeň	26.11.2014	9
Jihomoravský, Zlínský, Vysočina	Brno	8.12.2014	13
Moravskoslezský, Olomoucký	Ostrava	11.12.2014	7

2.5.6 ZPŮSOB ZPRACOVÁNÍ

Na všech fokusních skupinách jsem byla přítomna. Vycházet tedy budu z poznámek pořízených přímo během fokusních skupin a audiovizuálních záznamů. Pro větší autentičnost se budu snažit v závěrech z fokusních skupin co nejvíce citovat přímo výroky jednotlivých respondentů. Pro zachování anonymity respondenta bude vždy u citace uvedeno pohlaví (v případě, že nebude vyplývat z dané pozice), věk a pozice, jež respondent zastává.

V rámci fokusních skupin byla oproti dotazníkovému šetření věnována i pozornost pružné pracovní době.

2.5.7 VÝSLEDKY FOKUSNÍCH SKUPIN

Postoje zaměstnavatelů k flexibilním formám práce obecně

Z fokusních skupin vyplynulo, že zaměstnavatelé vnímají téma flexibilních forem práce velmi pozitivně. Pod flexibilními formami práce si zaměstnavatelé představují nástroj pro sladění soukromého a pracovního života zaměstnanců. Ukázalo se, že zaměstnavatelé nemají problém flexibilní formy práce poskytnout, ale na oplátku od zaměstnanců očekávají vysokou výkonnost. Flexibilní formy práce byly zaměstnavateli vnímány jako benefit, jež povede ke zvýšení spokojenosti, loajality ale i výkonu zaměstnanců. „*Je to bonus, ale je to něco za něco. Musí se přizpůsobit obě dvě strany.*“ (HR manažerka banky, 37 let) Velmi znatelná byla tendence zaměstnavatelů chápat flexibilní formy práce jako vstřícné gesto směrem k zaměstnancům. „*Máme flexibilní formy práce zavedené, vycházíme zaměstnancům vstříc.*“ (Personalistka telekomunikační firmy, 45 let) Přičemž chápání poskytování flexibilních forem práce jako vstřícného gesta převažovalo nad pojetím něčeho, co je výhodné pro obě strany.

Zaměstnavatelé na fokusních skupinách rovněž přiznávali, že ze zavádění flexibilních forem práce mají obavy. „*Mohli bychom flexibilní formy práce nabízet, ale máme z toho strach.*“ (HR manažer energetické firmy, 52 let) Obavy zaměstnavatelů se týkaly především vyšší administrativní a finanční zátěže, ale i nutnosti nastavit i jiný způsob kontroly práce u manažerů firem. „*Často není problém v těch samotných zaměstnancích, ale v tom, že to neukočtují ti manažeři nad nimi.*“ (HR manažerka banky, 37 let) Změna organizace práce totiž může vést ke zvýšení nákladů, ale i snížení efektivity práce. „*Musí být někdo, kdo to v té firmě zmanažeruje, jinak se to rozpadne a dopadne to špatně.*“ (Ředitel stavební firmy, 48 let)

Na fokusních skupinách zaznívalo, že flexibilní formy práce se jako nástroj balancování soukromého a profesního života v ČR více vyvíjí v posledních 2-5 letech. „*V tomhle rozměru je to posledních 2–5 let.*“ (HR manažerka auditorské firmy, 38 let) „*Ted' je to ve větším měřítku a pro více zaměstnanců.*“ (Personalista pojišťovny, 42 let) Znatelné bylo odlišné vnímání v různých

typech firem a organizacích. Využívání flexibilních úvazků bylo hodnoceno jako zcela běžné např. v IT oblasti. „*Flexibilní úvazky jsou u nás běžné, každý z našich dvaceti zaměstnanců využívá více či méně možnost flexibility*“. (Personalistka IT firmy, 33 let) „*V IT tohle funguje už dvacet let. Tam je to specifické.*“ (Ředitel IT firmy, 36 let) Představitelé velkých nadnárodních firem považovali poskytování flexibilních forem práce dokonce jako nutnost. „*Zaměstnanci to vyžadují, oceňují, považujeme to za nutnost. Nedokážu si to představit jinak.*“ (HR manažerka auditorské firmy, 38 let) Naopak ve výrobních firmách byla i s ohledem na administrativní pozice cítit menší tendence zavádět flexibilní formy práce. Rozvoj flexibilních forem práce byl v posledních letech vnímán i ve veřejném sektoru. „*U nás na Úřadu práce se využívání flexibilních forem práce lepší. Využívá se klouzavá pracovní doba, částečné úvazky, práce z domova.*“ (Zaměstnankyně ÚP, 35 let) Bylo však znatelné, že pozornost je ve státní správě věnována více pružné pracovní době a částečným pracovním úvazkům. „*Částečné úvazky jsou ve státní správě naprosto běžné, já sama jsem toho příkladem, když jsem se vracela zpátky po rodičovské dovolené, vyšli mi ve všem vstříc. Nebyl to problém.*“ (Zaměstnankyně ÚP, 31 let) Jako důvod pak byla uváděna nutnost dodržovat zákoník práce. Obavy z obcházení zákoníku práce byly u veřejného sektoru v rámci fokusních skupin výrazně znatelnější než u soukromého sektoru.

Rozvoj flexibilních forem práce byl dále spojován s většími městy. Na menších městech byla vnímána spíše zvykovost pracovat klasicky, což obnáší i dřívější příchod do práce a dřívější odchod z ní. „*Čím menší město, tím se chodí do práce dřív. Ti lidé chtějí mít odpoledne klid na domov a rodinu. Je to navyklý vzorec chování.*“ (Ředitel domova důchodců v menším městě, 47 let) Zaměstnavatelé rovněž argumentovali tím, že na menších městech je i méně pracovních příležitostí a to výrazně ovlivňuje náročnost požadavků zaměstnanců a ochotu zaměstnavatelů vycházet zaměstnancům vstříc. „*Ty lidi jsou rádi, že dostanou práci a flexibilní úvazky neřeší. To ovlivňuje i to, o co jsou si zaměstnanci ochotni říct.*“ (Personalistka IT firmy, 33 let)

Rozvoj flexibilních forem práce byl především vnímán jako důsledek vývoje moderních technologií. Zaměstnavatelé dále deklarovali, že obecně cítí sílicí poptávku po flexibilních formách práce ze strany zaměstnanců. Nabídka flexibilních forem práce pak může podle nich důvodem, proč se uchazeč rozhodne pracovat u nich ve firmě či organizaci. „*Možnost flexibilních forem práce kolikrát překračuje finanční hledisko. Práce z domova rozhodne, že vezmou nabídku u nás a ne u konkurence, i přestože finančně je nabídka horší.*“ (HR manažerka auditorské firmy, 38 let). Nabídka flexibilních forem práce může tedy být konkurenční výhodou. Poptávku po flexibilních formách práce zaměstnavatelé spojovali především s mladou generací, lidmi cca ve věku 25-30 let. Tito lidé podle zaměstnavatelů již nechtějí pracovat pouze klasicky „od do“, ale chtějí mít více času i na soukromý život. „*Každá generace je jiná, pracovní potřeby se mění.*“ (HR manažerka telekomunikační firmy, 32 let) „*Mladí lidé dnes nechtějí pracovat jen od do. Musíme jim flexibilitu umožnit, jinak je ztratíme.*“ (PR manažerka výrobní firmy na elektrospotřebiče, 39 let) „*Ti mladí se chtějí realizovat více i mimo práci. Chtějí žít jinak a třeba odejít z práce dřív, a pak si to dodělat později večer.*“ (Personalistka mediální organizace, 65 let)

„Generace Y chce mít flexibilitu a dodělat věci třeba večer. Ta generace očekává trochu něco jiného. Chtějí kloubit rodinný i pracovní život.“ (HR manažerka banky, 34 let)

Zaměstnavatelé v souladu s dotazníkovým šetřením deklarovali, že flexibilní formy práce nenabízí plošně, ale spíše jako řešení konkrétní individuální situace zaměstnanců. Flexibilní formy práce zaměstnavatelé poskytují především stávajícím zaměstnancům, se kterými jsou spokojeni a kterým důvěřují. Flexibilní formy práce pak nejsou příliš nabízeny zaměstnancům novým, a to ani částečné úvazky. Podle zaměstnavatelů jsou zkoumané flexibilní formy práce vhodné pouze pro administrativní pozice. *„Dokážu si to představit na administrativních pozicích.“ (HR manažerka bankovní firmy, 35 let)* Nikoliv však pro dělnické profese a výrobní linky. Důvodem je nižší důvěra zaměstnavatelů v jejich spolehlivost a schopnost samostatně pracovat bez dozoru. *„Je to dáno povahou práce, ta to musí umožňovat. Kdyby u nás běžely non-stop mašiny je to jiné, než když si můžeme vzít notebook kamkoliv.“ (Výzkumnice ve státní organizaci, 45 let)*

Rozdíly ve vnímání flexibilních forem práce v jednotlivých krajích

Na základě dotazníkového šetření se příliš nepodařilo odpovědět na otázku, zda existují v postojích a využívání zkoumaných flexibilních forem práce v jednotlivých krajích rozdíly. V následující části textu se pokusím nalézt bližší vysvětlení postojů zaměstnavatelů k flexibilním formám práce, i když jsem si vědoma toho, že pro každý kraj byla realizována pouze jedna fokusní skupina a možnost interpretace je v tomto směru poněkud omezená. Z toho důvodu se budu věnovat pouze krajům, kde postoje zaměstnavatelů k flexibilním formám práce zaznívaly výrazněji. Nutné je rovněž mít na paměti, že jednotlivé části kraje se mohou výrazně lišit.

Nejpozitivněji byly flexibilní formy práce jako nástroj balancování soukromého a pracovního života hodnoceny účastníky v Praze, to odpovídá i výsledkům dotazníkového šetření. Účastníci fokusní skupiny měli pocit, že v Praze nahrává rozvoji flexibilních forem práce vysoký podíl služeb a velkých firem. *„Praha je jinde. Jsou zde velké firmy, nadnárodní firmy. Přistupují k práci s lidmi jiným způsobem. České firmy se to od nich učí. Jsou tu (v Praze) peníze a ty táhnou investory ze zahraničí. V Praze peníze tečou a je to vidět.“ (Ředitel neziskové organizace, 46 let).* Praha je vysoce konkurenčním prostředím a zaměstnanci chtějí vědět, co jim mohou firmy nabídnout. *„Konkurence je tu (v Praze) obrovská. Firmy jsou nucené se prezentovat. Častá je otázka zaměstnanců, co vy mi můžete nabídnout. Je to jiný přístup. To ty firmy nutí chovat se jinak a vynakládat jiné úsilí a prostředky.“ (Personalistka auditorské firmy, 38 let)* Za svoji vstřícnost ale firmy očekávají od zaměstnanců vyšší pracovní nasazení. *„My od těch lidí očekáváme vysoké pracovní nasazení a vypětí, kolikrát i vysílení. Musíme na to na oplátku reagovat prací z domova atd.“ (HR manažerka auditorské firmy, 38 let)*

Negativní byly postoje zaměstnavatelů k flexibilním formám práce v Ústeckém kraji. Rozvoji flexibilních forem práce v Ústeckém kraji podle respondentů příliš nenahrává to, že centrály firem většinou sídlí v Praze či v jiných krajích a v Ústeckém kraji se nachází spíše pobočky či výrobní závody. „*Nevím, proč tu nejsou investoři a centra firem se přesouvají. Neumím to říct.*“ (Personalista chemické firmy, 55 let) Kraj se podle respondentů rovněž potýká s mnoha problémy vzniklými v důsledku předchozí příliš jednostranné orientace na průmyslová odvětví, jako je např. energetika, těžba uhlí, strojírenství a chemický průmysl. Tato odvětví jsou však od 90. let spíše v útlumu. Poměrně negativně byla hodnocena i sociální situace kraje. „*Sociální situace v kraji se zhoršuje. Je to začarovaný kruh. Práce je málo, nezaměstnanost je vysoká.*“ (Personalista chemické firmy, 55 let) Problematická je nejen vysoká nezaměstnanost, ale i skupina dlouhodobě nezaměstnaných a druhá generace nezaměstnaných. Vysoká nezaměstnanost a nedostatek pracovních příležitostí podle respondentů příliš nenahrává poskytování výhod zaměstnancům v podobě flexibilních forem práce.

Negativně byly flexibilní formy práce jako nástroj sladování soukromého a pracovního života hodnoceny i v Moravskoslezském a Karlovarském kraji. Jako důvody opět respondenti uváděli vysokou nezaměstnanost a orientaci těchto krajů na výrobu. Respondenti popisovali, že v Moravskoslezském kraji působí v současné době především nové firmy a firmy, jež vznikly před rokem 1989 a jsou orientovány na průmyslovou výrobu. V tomto ohledu zmiňovali respondenti např. Vítkovice, Arcelor Mittal či Borzochem. Podle respondentů se v těchto firmách způsoby práce příliš nemění a pracuje se v nich jako „kdysi“. Flexibilní formy práce tedy podle nich nepřípadají v úvahu. Pracovní doba je podle účastníků fokusních skupin spíše založená na principu dopoledních (6.00-14.00) a odpoledních směn (14.00-22.00). To vše pravděpodobně vede k tomu, že flexibilní formy práce nejsou v kraji aktuálním tématem.

Karlovarský trh práce se podle respondentů rovněž potýká s mnoha problémy a flexibilní formy práce proto podle nich nejsou pro zaměstnavatele prioritou. „*Flexibilní formy práce nejsou v současné době prioritou. Z 50 bodů, by to byl bod č. 49.*“ (Zaměstnanec magistrátu KV, 40 let). Situace v kraji vede k tomu, že o flexibilní formy práce nemají často příliš zájem ani zaměstnanci. „*Ti lidé jsou šťastní za jakoukoliv práci za průměrný plat a flexibilní formy práce neřeší. To hodně ovlivňuje i to, o co jsou si schopni říct. Řekla bych, že řada firem k těm zaměstnancům takhle přistupuje.*“ (HR manažerka IT firmy, 41 let). Zaměstnavatelé měli rovněž pocit, že z důvodu nízkých příjmů i špatné dopravní infrastruktury by stejně nebyl o částečné úvazky zájem. „*Nebude tam zájem ani od těch lidí. Za ty náklady, že se dostanou do práce a z práce, potřebují udělat co největší penzum práce, aby měli co největší mzdu.*“ (Ředitel výrobní firmy, 34 let)

Částečné úvazky

Částečné úvazky byly zaměstnavateli hodnoceny jako nenáročné na zavedení. Zaměstnavatelé deklarovali, že si uvědomují, že poptávka po částečných úvazcích převyšuje jejich nabídku. „Často je opravdu u částečných úvazků převis poptávky nad nabídkou.“ (HR manažerka bankovní firmy, 35 let) Považovány byly částečné úvazky za vhodné pro administrativní pozice. U dělnických pozic o ně podle zaměstnavatelů není z důvodu nedostatečného výdělku při polo-
vičním platu zájem. Zároveň zde funguje systém směn. „Zkrácenou pracovní dobu ve výrobě vůbec nenabízíme, ani matkám“. (Personalista výrobní firmy, 34 let)

Zaměstnavatelé uváděli, že částečné úvazky jsou podle nich vhodné především pro matky s malými dětmi. Těm jsou ochotni částečný úvazek nabídnout, pokud se jedná již o stávajícího zaměstnance. „Zkrácené úvazky u nás představují 7%. Poptávku zaznamenáváme u určitých skupin populace, především matek. Zkrácené úvazky nabízíme především našim zaměstnancům, příliš je nenabízíme novým zaměstnancům.“ (HR manažerka bankovní firmy, 35 let) K ochotě nabízet částečný úvazek matkám s malými dětmi vede zaměstnavatele následující důvod. „Stávající loajální zkušený zaměstnanec na zkrácený úvazek je lepší než nový zaměstnanec.“ (Personalista stavební společnosti, 42 let) Nového zaměstnance je navíc nutné zaučit. Zaměstnavatelé dále deklarovali, že novým zaměstnancům částečný úvazek nenabízí. Raději přijmou někoho na celý úvazek. U starších věkových kategorií není podle zaměstnavatelů zájem pracovat na zkrácený úvazek. Panuje zde podle nich zvykovost pracovat klasicky a tito lidé nechtějí příliš měnit pracovní návyky. Zkrácení úvazku navíc představuje i zkrácení důchodu a to si podle respondentů starší lidé dobře uvědomují. Zájem o zkrácené úvazky podle zaměstnavatelů mají i studenti, těm však nabízí spíše dohody. „Pro studenty máme DPP a DPČ.“ (Majitel IT firmy, 28 let)

Jako bariéra pro zavádění částečných úvazků byla mezi zaměstnavateli vnímána jejich vyšší administrativní náročnost pro personalisty. „Částečné úvazky jsou pro nás nevýhodné. Je s tím dvakrát tolik starostí. Myslím tím třeba odvody. Hlavní pracovní poměr je výhodnější. Částečné úvazky bych dával, pokud by to bylo administrativně méně náročné.“ (Majitel IT firmy, 28 let) Uzavřít smluvně částečný úvazek nemusí být pro zaměstnance vůbec snadné. „Často se to (tj. částečný úvazek) řeší DPP a DPČ.“ (Zaměstnankyně vzdělávací firmy, 47 let) Pro zaměstnavatele je tato forma totiž výhodná ekonomicky, legislativě i administrativně. Z fokusních skupin vyplynulo, že dohody jsou velmi využívanou formou práce. „Máme zkrácené úvazky. Z 1200 lidí na nich pracuje cca 5 lidí. Využíváme spíše DPP a DPČ, to je pro nás výhodnější.“ (Personalista chemické firmy, 55 let) Ředitel jedné stavební firmy dokonce uvedl, že v jeden čas tímto způsobem zaměstnávala jeho firma až 2/3 zaměstnanců. „Bývaly doby, kdy byly 2/3 zaměstnanců na DPP a DPČ.“ (Ředitel stavební firmy, 44 let) Z výroků zaměstnavatelů vyplynulo, že dohody nejsou rozhodně na ústupu. „Poslední dobou se DPP a DPČ ještě rozšířily. Pracovní smlouvy ale převažují.“ (HR právnička firmy zpracovávající kovy, 32 let) Respondentka se k uvedenému tématu nechtěla blíže vyjadřovat. Bylo však znatelné, že vysoký podíl

dohod není něco, čím by se chtěla firma prezentovat. Právě dohody mohou tedy být bariérou pro širší využívání částečných úvazků.

Zmiňovány byly rovněž následující nevýhody a bariéry částečných úvazků. „*Využíváme práci na částečný úvazek. Zájem ale z důvodu nižších výdělků a obav ze ztráty pracovního místa příliš není.*“ (HR manažer energetické firmy, 52 let) Zájem o částečné úvazky podle zaměstnavatelů nemají zaměstnanci, kteří musí dojíždět. Tento argument byl zmiňován i v souvislosti s Karlovarským krajem. „*Kvůli špatné dopravní dostupnosti je u zkrácených úvazků zabítý celý den.*“ (Personalista hotelu, 45 let) Zaměstnavatelé měli pocit, že někteří zaměstnanci částečný úvazek nechtějí, protože vědí, že by odpracovali více hodin než by dostali zaplacen. Někteří zaměstnavatelé toto chápali právě jako výhodu částečného úvazku. „*Všem matkám vracejícím se z MD nabízíme zkrácené úvazky. Víme, že i na 0,7 je matka schopná odvádět téměř 100 % práce.*“ (HR manažerka firmy s elektroměry, 35 let). Je tedy zřejmé, že manažerka již předem počítá s tím, že množství práce odvedené na částečný úvazek může výrazně překračovat množství zaplacené práce. Z výpovědí respondentů fokusních skupin vyplynulo, že se již setkali s konkrétními zaměstnanci, které tento přístup od využívání částečného úvazku odradil.

Sdílené pracovní místo

Během fokusních skupin se ukázalo, že ani někteří personalisté nevědí, co je to sdílené pracovní místo. Za bariéru širšího využívání sdíleného pracovního místa lze tedy na základě fokusních skupin i dotazníkového šetření považovat neznalost tohoto konceptu mezi některými zaměstnanci i zaměstnavateli. V souvislosti s tím se zaměstnavatelé dotazovali na to, jaký je vlastně rozdíl mezi sdíleným pracovním místem a částečným úvazkem. V kombinaci se zjištěním dotazníkového šetření, že sdílené pracovní místo v ČR využívá 7 % firem a organizací, je tedy možné říci, že sdílené pracovní místo je spíše okrajová forma práce. Mezi účastníky fokusních skupin se ale našli i ti, kteří měli sdílené pracovní místo implementováno přímo v jejich firmě či organizaci. Vzhledem k okrajovosti této formy práce se účastníci fokusních skupin shodli, že si dokáží představit maximálně jedno až dvě sdílená pracovní místa na firmu tak, aby byly řešeny individuální potřeby stávajících zaměstnanců.

Obecně je však možné říci, že ze zavádění sdíleného pracovního místa měli zaměstnavatelé velké obavy. „*SPM jsme hodně diskutovali. Vyhodnotili jsme, že je s tím více starostí. Měli jsme z toho obavy.*“ (HR manažer energetické firmy, 52 let) Sdílené pracovní místo bylo hodnoceno jako logisticky poměrně náročný koncept, jenž je možné aplikovat pouze u jednodušších administrativních pozic, které nejsou náročné na předávání práce mezi zaměstnanci, kteří pozici sdílí. Někteří zaměstnavatelé se právě s problematičností předávání práce u sdíleného pracovního místa již setkali. „*Chtěli jsme vyhovět jedné mamince, která se vracela z RD a jedné paní, která pečovala o matku. Došlo k chybě. Obě řekly, že to byla ta druhá. Byl problém vyvodit*

odpovědnost.“ (Personalistka mediální organizace, 61 let) Stejně jako v případě částečných úvazků bylo sdílené pracovní místo zaměstnavateli považováno jako nerealizovatelné u pozic s příliš nízkými příjmy, kde by plat z částečného úvazku byl nedostatečný. Jako další nevýhoda sdíleného pracovního místa byly vnímány vyšší náklady. „*Pro nás by sdílené pracovní místo nebylo vhodné. Jsou to náklady navíc.*“ (Personalista energetické firmy, 52 let). Nutné je totiž zaučít oba zaměstnance a zaplatit i čas strávený předáváním práce. „*Jen zaškolení úředníka stojí 50 000, rozmyslíte si, jestli to vynásobit dvěma.*“ (Zaměstnanec magistrátu, 40 let)

Jako výhoda sdíleného pracovního místa byla vnímána zastupitelnost zaměstnanců např. v případě nemoci. „*Pokud ti dva lidi spolu umí pracovat a někdo je nemocný nebo chce jet na dovolenou, má větší flexibilitu v pokrytí. Je tam zastupitelnost.*“ (HR manažerka bankovní firmy, 35 let) Dále byla pozitivně hodnocena vyšší spokojenost a loajalita zaměstnanců, kteří si mohou vybalancovat rodinný a profesní život. „*Ta výhodnost je v tom, že zaměstnanci jsou spokojení.*“ (HR manažerka auditorské firmy, 38 let) *Realizují se mi dva jedinci a mohou si řešit osobní záležitosti.*“ (HR právnička firmy zpracovávající kovy, 32 let) Obecně však bylo sdílené pracovní místo vnímáno negativně a zaměstnavatelé uváděli, že nevýhody sdíleného pracovního místa převažují výhody a z toho důvodu se nechystají tento koncept implementovat v praxi.

Práce z domova

Práce z domova byla zaměstnavateli hodnocena poměrně pozitivně v případě, že se jedná o kombinaci práce z domova a na pracovišti. Výrazně negativěji pak byla hodnocena práce pouze z domova z důvodu vyšší náročnosti při kontaktování zaměstnanců. Zaměstnavatelé deklarovali, že poměrně běžně nabízí práci z domova s kombinací s prací na pracovišti. Nenabízí ji však plošně, ale spíše individuálně tak, aby řešila specifické potřeby zaměstnanců (např. v případě nemoci či dlouhého dojíždění do práce). „*Využíváme práci z domova, moc se ji ale nesnažíme propagovat. Žádost zaměstnanců posuzujeme dle charakteru práce.*“ (Personalistka mediální organizace) Někteří větší zaměstnavatelé uváděli, že práci z domova využívají i ve větší míře a podle jasně nastavených pravidel. „*Práci z domova může využít až jedna třetina zaměstnanců. Jedná se o pozice na centrále. Máme pro to jasně definovaná pravidla. Nabízíme seznam pozic, na kterých je to možné. Je možné využít až dva dny práce z domova v týdnu.*“ (HR manažerka bankovní firmy, 35 let) Na práci z domova zaměstnavatelé oceňují především to, že šetří náklady (např. energie v kanceláři atd.). „*Práce z domova se nám vyplatí, šetří nám náklady.*“ (HR manažerka IT firmy, 41 let)

Práce z domova je podle zaměstnavatelů vhodná především pro kreativní činnosti a činnosti, které vyžadují klid a vysokou míru soustředění. To rovněž vede k tomu, že je práce z domova nabízena spíše na vyšších pracovních pozicích. Zaměstnavatelé dále uvedli, že práce z domova není rozhodně vhodná pro každého. Je totiž poměrně obtížné sám si balancovat rodinný

a profesní život. Někteří jedinci pak pracují příliš, někteří málo. „*Běžně se setkáváme s případy, kdy kvůli nedostatečnému výkonu práci pouze z domova rušíme.*“ (HR manažer energetické firmy, 52 let) I kvůli tomu byla práce z domova hodnocena jako poměrně náročná na zavedení. Ověřit si, zda daný zaměstnanec během práce z domova opravdu pracuje, nehodnotili zaměstnavatelé díky moderním technologiím jako problém. Možné je v tomto ohledu podle zaměstnavatelů využít např. skype, mail či monitorovací softwary sledující činnosti zaměstnanců na PC. „*Objem práce se dá dobře sledovat.*“ (Personalistka firmy distribuující chemikálie, 51 let) Zaměstnavatelé považovali práci z domova za vhodnou především u úkolových činností či obecně u činnostech, u kterých je znatelné, zda zaměstnanec požadovanou práci opravdu vykonal.

Významnou nevýhodou práce z domova je podle zaměstnavatelů obtížnější zastížení zaměstnanců. „*Máme práci z domova u projektových manažerů a u IT. Do budoucna se budeme snažit práci z domova redukovat. Je náročnější ty lidi sehnat, pokud je náhlá potřeba něco řešit.*“ (HR manažerka IT firmy, 41 let) Někdy je práce z domova negativně hodnocena ostatními zaměstnanci. „*Práci z domova umožňujeme, ale špatně to hodnotí zbytek týmu, který musí být na pracovišti.*“ (Ředitelka krajské hospodářské komory, 40 let) Některé zaměstnavatele od zavádění práce z domova odrazuje zajištění bezpečnosti práce. Obávají se toho, jak by bylo z hlediska legislativy vykládáno zranění zaměstnance během pracovní doby, ale mimo pracoviště. Žádný z účastníků fokusních skupin se však s podobným případem nesetkal. „*V souvislosti s prací z domova řešíme i bezpečnost zaměstnanců. Bereme na sebe riziko, pokud by se zaměstnanci něco během práce z domova stalo. Bylo by vhodné vyřešit legislativu.*“ (HR manažerka bankovní firmy, 35 let)

Pružná pracovní doba

Pružná pracovní doba nebyla bohužel zahrnuta v dotazníkovém šetření. Postoje zaměstnavatelů, jež se účastnili fokusních skupin, k této formě práce se zdály pozitivní. I když vypovídací hodnota je omezená vzhledem k nereprezentativnosti fokusních skupin. Pružná pracovní doba byla zároveň hodnocena jako nenáročná na zavedení. Zaměstnavatelé hodnotili jako výhodu pružné pracovní doby pro zaměstnance to, že umožňuje dobře sladovat pracovní a rodinný život, a to i při celém pracovním úvazku. „*Pružná pracovní doba poskytuje svobodu.*“ (Personalista stavební firmy, 42 let) Oceňováno bylo rovněž, že pružná pracovní doba zohledňuje rozdílné individuální charakteristiky zaměstnanců a dává možnost vlastní volby. „*Někdo vstává raději dřív, někdo ne.*“ (Ředitel nemocnice, 39 let)

V případě, že firma/organizace pracuje s elektronickým docházkovým systémem, pružná pracovní doba ji nic nestojí. Nízké náklady vedou často k tomu, že je pružná pracovní doba jako jediná z flexibilních forem práce nabízena ve firmách/organizacích celoplošně. „*I u běžných zaměstnanců je zavedena pružná pracovní doba.*“ (HR manažerka bankovní firmy, 35 let) „*U nás*

využíváme pružnou pracovní dobu, takto pracuje 48 % zaměstnanců. Máme to ukotveno i v kolektivní smlouvě.“ (HR manažer velké energetické firmy, 52 let) Za běžně používanou byla považována pružná pracovní doba i ve státní správě. „*Pružná pracovní doba se poslední dobou rozšiřuje i na úřadech mimo úřední dny.*“ (Zaměstnanec ÚP, 35 let) Za jediné negativum pružné pracovní doby bylo vnímáno obtížnější zastižení zaměstnanců na pracovišti. Tomuto argumentu však nebyla přikládána příliš velká pozornost a obecně byla pružná pracovní doba vnímána velmi pozitivně. Zaměstnavatelé uváděli, že nemají problém tuto flexibilní formu práce zaměstnancům poskytovat.

Shrnutí fokusních skupin

Z fokusních skupin vyplynulo, že zaměstnavatelé chápou flexibilní formy práce jako nástroj pro sladování soukromého a pracovního života zaměstnanců a nemají problém flexibilní formy práce poskytnout, ale za to na oplátku od zaměstnance očekávají např. vyšší výkonost. Mezi zaměstnavateli panovaly ze zavádění flexibilních forem práce i obavy, plynoucí z administrativní a finanční zátěže a nutnosti nastavit jiný způsob organizace práce manažery. To podle nich vede k tomu, že flexibilní formy práce nabízí jen individuálně, nikoliv celoplošně. Větší rozvoj flexibilních forem práce byl vnímán zaměstnavateli v posledních 2–5 letech, i když mezi jednotlivými firmami a organizacemi jsou velké rozdíly. Rozvoj flexibilních forem práce zaměstnavatelé spojovali s rozvojem moderních technologií a nastupující generací Y. Pozitivnější postoj k flexibilním formám práce byl znatelný v Praze, negativnější naopak v krajích orientujících se převážně na průmysl, tj. v Moravskoslezském, Ústeckém a Karlovarském kraji.

Částečné úvazky byly hodnoceny zaměstnavateli jako vhodné především pro matky s malými dětmi. Zaměstnavatelé deklarovali, že částečné úvazky nenabízí novým, ale pouze stávajícím zaměstnancům. U nových zaměstnanců převládá zvykovost zaměstnávat na celý úvazek. Důvodem byla i vyšší administrativní náročnost částečných úvazků pro personalistu. Za bariéru širšího využívání částečných úvazků lze na základě analyzování záznamů fokusních skupin označit dohody. V souvislosti se sdíleným pracovním místem zaměstnavatelé uváděli problém s odpovědností a předáváním práce, jednalo se převážně o negativní hodnocení. U práce z domova byla zdůrazňována náročnost organizace práce manažery a horší zastižení zaměstnanců. Jako výhoda pak byla zmiňováno šetření nákladů. Pružná pracovní doba byla vnímána pozitivně, jako nenáročná na zavedení, a to i celoplošně.

2.6 ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK

Výzkumná otázka č. 1:

Jaké ze zkoumaných flexibilních forem práce hodnotí zaměstnavatelé pozitivně a jaké negativně?

Z odpovědí zaměstnavatelů bylo znatelné, že zaměstnavatelé hodnotí z hlediska líbivosti, vhodnosti a potenciálního využití pozitivně především částečný úvazek, tedy pravděpodobně nejznámější a nejdiskutovanější flexibilní formu práce. U sdíleného pracovního místa a práce pouze z domova naopak převažovala negativní hodnocení.

Z fokusních skupin pak vyplynulo, že částečný úvazek vnímají zaměstnavatelé jako nenáročný na zavedení, i když pro personalisty to znamená větší administrativní zátěž. Jako bariéru pro širší využívání částečných úvazků, lze na základě fokusních skupin označit využívání DPP a DPČ, jež zaměstnavatelé považují jako finančně, administrativně i legislativně výhodnější. Sdílené pracovní místo bylo vnímáno jako komplikované z hlediska předávání práce i sdílení odpovědnosti. Práce pouze z domova byla hodnocena jako náročná pro manažery z hlediska organizace práce a zastižení zaměstnanců. Za výhodné však bylo považováno šetření provozních nákladů. Na fokusních skupinách však zaměstnavatelé pozitivněji z hlediska náročnosti hodnotili kombinaci práce z domova s prací na pracovišti, než samotnou práci pouze z domova. V dotazníkovém šetření bohužel nebyly zkoumány postoje k pružné pracovní době, z fokusních skupin se však zdálo, že hodnocení zaměstnavatelů je pozitivní a že ji zaměstnavatelé hodnotí jako nenáročnou na zavedení. U jediné pružné pracovní doby zaměstnavatelé v rámci fokusních skupin deklarovali, že umožňují její celoplošné zavádění ve firmách a organizacích.

Výzkumná otázka č. 2:

Jaké z flexibilních forem práce jsou zaměstnavatelé využívány častěji a jaké méně často?

Z dotazníkového šetření ne příliš překvapivě vyplynulo, že nejčastěji jsou využívány částečné úvazky. Ty využívá 53 % firem a organizací, přičemž je na základě zjištění z fokusních skupin pravděpodobné, že většímu rozvoji částečných úvazků brání využívání DPP a DPČ, jež jsou pro zaměstnavatele výhodnější. Výrazně méně často je pak využívána práce pouze z domova (14 %). Sdílené pracovní místo bylo využíváno pouze 7 % firem a organizací.

Výzkumná otázka č. 3:

Budou zaměstnanci všechny zkoumané flexibilní formy práce z hlediska líbivosti, vhodnosti pro jejich pozici a potenciálního využití hodnotit pozitivně?

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že jednoznačně převážně pozitivně byla zaměstnanci vnímána práce pouze z domova. U částečných úvazků sice převažovaly negativní hodnocení zaměstnanců z hlediska vhodnosti pro aktuální pozici, vesměs byly však postoje zaměstnanců

k částečným úvazkům pozitivní. U sdíleného pracovního místa výrazně převažovala negativní hodnocení zaměstnanců. Není tedy možné říci, že všechny zkoumané flexibilní formy práce jsou nástrojem pro balancování soukromého a pracovního života a tudíž budou hodnoceny pozitivně.

Výzkumná otázka č. 4:

Jsou vybrané formy práce častěji využívány mezi zaměstnavateli soukromého než veřejného sektoru?

U sdíleného pracovního místa a práce pouze z domova se nepotvrdil vztah mezi jejich využíváním a typem subjektu. U částečného úvazku se ukázalo, že je významně více využíván firmami a organizacemi veřejného sektoru než sektoru soukromého. Na fokusních skupinách byla rovněž znatelnější tendence zaměstnavatelů veřejného sektoru dodržovat zákonnou povinnost poskytovat zkrácené úvazky konkrétním skupinám na trhu práce. U částečného úvazku se tedy nepotvrdil předpoklad, že by byl v tomto ohledu strnulejší. Pozitivnější hodnocení se u veřejného sektoru potvrdilo i z hlediska líbivosti, významně více byla zastoupena kategorie „velmi se líbí“.

Výzkumná otázka č. 5:

Jsou vybrané formy práce častěji využívány většími nebo menšími firmami/organizacemi z hlediska kategorií počtu zaměstnanců?

Z hlediska využívání zkoumaných forem práce a počtu zaměstnanců se potvrdil vztah opět pouze u částečného úvazku, přičemž z dat vyplynulo, že částečné úvazky jsou významně méně využívány firmami a organizacemi s 6–49 zaměstnanci a významně více těmi, které mají více než 50 zaměstnanců.

Výzkumná otázka č. 6:

Pocítují zaměstnavatelé obavy z poskytování flexibilních forem práce zaměstnanců? Pokud ano, jaké a z jakého důvodu?

Na fokusních skupinách zaměstnavatelé přiznávali, že mají obavy z administrativní a finanční zátěže při zavádění flexibilních forem práce a z nutnosti změnit organizaci práci a její kontrolu. Bylo znatelné, že právě tyto obavy zaměstnavatelé odrazují od zavádění flexibilních forem práce.

Výzkumná otázka č. 7:

Hodnotí zaměstnanci zkoumané flexibilní formy práce (tj. částečný úvazek, práci z domova, pružnou pracovní dobu) z hlediska líbivosti, vhodnosti a potenciálního využití častěji pozitivně než zaměstnavatelé?

Na základě analýzy dat není možné říci, že by zaměstnanci hodnotili všechny zkoumané flexibilní formy práce pozitivněji než zaměstnavatelé. Výrazně pozitivnější hodnocení zaměstnanců bylo znatelné jen u práce pouze z domova. U částečného úvazku a sdíleného pracovního úvazku bylo však hodnocení zaměstnanců a zaměstnavatelů obdobné.

Výzkumná otázka č. 8:

S ohledem na využívání jednotlivých flexibilních forem práce, jaký je jejich potenciál na základě hodnocení zaměstnavatelů a zaměstnanců?

Částečný úvazek byl převážně pozitivně hodnocen zaměstnavateli i zaměstnanci. Z dat vyplynulo, že částečný úvazek využívá 53 % firem a organizací. Statistické údaje říkají, že na částečný úvazek ale v ČR pracuje jen 6,6 % zaměstnanců (ČSÚ, 2014). S ohledem na pozitivní postoje zaměstnavatelů i zaměstnanců vyplývající z dotazníkového šetření je zde znatelný určitý potenciál pro rozvoj.

Sdílené pracovní místo podle výsledků dotazníkového šetření využívá pouze 7 % českých firem a organizací. Vzhledem k tomu, že zaměstnavatelé i zaměstnanci hodnotí tuto formu práce převážně negativně, nelze zde v blízké době očekávat větší rozvoj této formy práce. Práce pouze z domova byla velmi pozitivně hodnocena zaměstnanci. Rozvoji této formy práce však brání převážně negativní postoje zaměstnavatelů.

Výzkumná otázka č. 9:

Je u některých skupin respondentů znatelný větší zájem či potenciál rozvoje vybraných flexibilních forem práce?

Větší zájem byl identifikován především u částečného úvazku ze strany žen. Ženy hodnotily částečné úvazky pozitivněji z hlediska líbivosti, vhodnosti i potenciálního využití. U částečného úvazku se rovněž potvrdil vztah u potenciálního využívání žen ve věkové kategorii 25–34 let. I s ohledem na závěry fokusních skupin je tedy znatelné, že částečné úvazky jsou vhodné především pro matky s dětmi.

U práce pouze z domova se prokázal vztah mezi potenciálním využíváním a pohlavím. Významně více by práci pouze z domova opět využily ženy, lze zde tedy opět předpokládat souvislost s péčí o děti, i když se neprokázal vztah s proměnnou věk. Z fokusních skupin dále vyplynulo, že zaměstnavatelé cítí poptávku po flexibilních formách práce od generace Y. Ta podle zaměstnavatelů chce pracovat jinak.

Výzkumná otázka č. 10:

Mění se u zaměstnanců hodnocení flexibilních forem práce v závislosti na výši příjmu?

Z dotazníkového šetření poměrně překvapivě vyplynulo, že částečné úvazky byly významně pozitivněji hodnoceny z hlediska vhodnosti a potenciálního využití zaměstnanci s příjmy do 10 000 Kč. To je však v rozporu i s tvrzením zaměstnavatelů na fokusních skupinách, že u této příjmové kategorie nebude zájem z důvodu nedostatečného příjmu. Možné vysvětlení je, že lidé s nižšími příjmy mohou mít i nižší motivaci pracovat a že při odpovídání méně zvažovali reálné dopady tohoto rozhodnutí. V případě, že by ale měli pracovat na částečný úvazek, takovou možnost by zřejmě nevyužili z důvodu nedostatečného příjmu, který by v případě polovičního úvazku představoval jen 5000 Kč. U příjmových kategorií nad 15 001 Kč byly rovněž překvapivě částečné úvazky naopak častěji hodnoceny jako „naprosto nevhodné“.

Výzkumná otázka č. 11:

Mění se u zaměstnanců hodnocení flexibilních forem práce v závislosti na dosaženém vzdělání?

Hodnocení zkoumaných flexibilních forem práce se neměnilo v závislosti na vzdělání. Pouze u sdíleného pracovního místa bylo zaznamenáno, že významně více ho znají vysokoškoláci a významně méně lidé se základním vzděláním. U sdíleného pracovního místa byla na základě dotazníkového šetření a fokusních skupin zjištěna jako bariéra dalšího rozvoje neznalost tohoto konceptu.

Výzkumná otázka č. 12:

Mění se u zaměstnavatelů a zaměstnanců využívání a hodnocení flexibilních forem práce z hlediska kraje (tj. sídla firmy či místa bydliště)?

V tomto ohledu se prokázal vztah v jistém směru pouze u částečných úvazků a práce pouze z domova. Zaměstnanci hodnotili částečný úvazek významněji jako „rozhodně vhodný“ pro jejich aktuální pozici a zaměstnavatelé práci pouze z domova jako „rozhodně vhodnou“ pro jejich společnost v Praze. V rámci fokusních skupin byl pozitivnější přístup k flexibilním formám práce v Praze vysvětlován vysokým podílem služeb a vyšším výskytem nadnárodních společností, ve kterých jsou podle respondentů flexibilní formy práce rozšířenější. Prokázání vztahu v dalších krajích je však jen obtížně vysvětlitelné. To může být dáno i poměrně malým vzorkem respondentů v rámci jednotlivých krajů a nutnosti slučování. Z fokusních skupin je poněkud problematické vyvozovat k jejich malému počtu a nesplnění požadavku reprezentativity vyvozovat závěry. Problematičtější se však zavádění flexibilních forem práce zdálo v Moravskoslezském, Ústeckém a Karlovarském kraji.

ZÁVĚR

Flexibilní formy práce byly pro účely diplomové práce pojaty jako nástroj pro sladování soukromého a pracovního života zaměstnanců. Z fokusních skupin vyplynulo, že takto chápou flexibilní formy práce i zaměstnavatelé. Za poskytování flexibilních forem práce zaměstnavatelé ale od zaměstnanců očekávají např. vyšší výkonnost. Zaměstnavatelé však rovněž deklarovali, že mají ze zavádění flexibilních forem práce obavy z jejich vyšší finanční, administrativní a organizační náročnosti. Z toho důvodu nenabízí flexibilní formy práce celoplošně. Flexibilní formy práce jsou podle zaměstnavatelů realizovatelné pouze u administrativních pozic.

V souvislosti s dotazníkovým šetřením je nutné říci, že odstupňování postojů od využívání k potenciálnímu využívání ne vždy fungovalo příliš dobře a není tedy možné tento postup doporučit. Nejpozitivněji byly z hlediska líbivosti, vhodnosti a potenciálního využití hodnoceny zaměstnavateli i zaměstnanci částečné úvazky, které využívá 53 % firem a organizací. U částečného úvazku byl rovněž znatelný největší potenciál pro další rozvoj. Na fokusních skupinách hodnotili zaměstnavatelé částečné úvazky jako nenáročné na zavedení, deklarovali však, že je nabízí pouze stávajícím nikoliv novým zaměstnancům. Stále je tedy silně zakořeněná zvykovost zaměstnávat na celé úvazky. Jako bariéra pro další rozvoj částečných úvazků byly identifikovány dohody, tj. DPP a DPČ, jež jsou výhodnější pro zaměstnavatele, ale poskytují nižší ochranu zaměstnancům.

Částečný úvazek byl významně pozitivněji hodnocen z hlediska líbivosti, vhodnosti i potenciálního využití ženami. Významně více by částečný úvazek dále využily ženy ve věkové kategorii 25–34 let. I s ohledem na výpovědi zaměstnavatelů na fokusních skupinách, je tedy znatelné, že hlavní cílovou skupinou částečných úvazků jsou zřejmě ženy s dětmi. Dále bylo zjištěno, že částečné úvazky hodnotí z hlediska vhodnosti a potenciálního využití významně pozitivněji zaměstnanci s příjmy do 10 000 Kč. To je ale v rozporu s tvrzením zaměstnavatelů na fokusních skupinách, že u této příjmové skupiny nebude z důvodu nedostatečného příjmu při polovičním úvazku o tuto formu práce zájem. Je možné, že respondenti nezvažovali při odpovídání důsledky práce na zkrácený úvazek a že při rozhodování v reálné situaci by částečný úvazek z důvodu nedostatečného příjmu nevyužili.

Z dotazníkového šetření dále vyplynulo, že částečné úvazky významně více využívají firmy a organizaci s více než 50 zaměstnanci a organizace veřejného sektoru. I z fokusních skupin byla znatelná tendence zaměstnavatelů veřejného sektoru více respektovat zákonnou povinnost poskytovat zkrácené úvazky určitým skupinám na trhu práce.

Sdílené pracovní místo bylo hodnoceno z hlediska líbivosti, vhodnosti a potenciálního využití převážně negativně zaměstnavateli i zaměstnanci. I s ohledem na to, že sdílené pracovní místo v ČR využívá pouze 7 % firem a organizací, není zde znatelný potenciál pro další rozvoj. Významnou bariérou pro rozvoj sdíleného pracovního místa je jeho neznalost. Z fokusních skupin vyplynulo, že zaměstnavatelé vnímají sdílené pracovní místo jako náročné např. na organizaci a předávání práce.

Práce pouze z domova byla z hlediska líbivosti, vhodnosti a potenciálního využití hodnocena velmi pozitivně zaměstnanci, zaměstnavatelé ji však hodnotili převážně negativně. S ohledem na to je potenciál rozvoje práce pouze z domova omezený. V dotazníkovém šetření deklarovalo využívání práce pouze z domova 14 % firem a organizací. V rámci fokusních skupin byla zaměstnavateli pozitivněji hodnocena kombinace práce z domova s prací na pracovišti. Nevýhodnost práce z domova spatřovali zaměstnavatelé především v obtížném zastižení zaměstnanců a v tom, že ne každý zaměstnanec si umí koordinovat při práci z domova pracovní dobu. Zaměstnavatelé uváděli, že se setkávají i s případy, kdy práci z domova z důvodu nedostatečného výkonu ruší. Výhodnost práce z domova byla spatřována v šetření provozních nákladů. Významně lépe hodnotily práce pouze z domova ženy. Zde je tedy opět pravděpodobná souvislost s péčí o děti.

Pružná pracovní doba bohužel nebyla zahrnuta v dotazníkovém šetření, jedná se tedy o určité omezení diplomové práce. Z analýzy fokusních skupin se však zdá, že zaměstnavatelé hodnotí pružnou pracovní dobu pozitivně a na rozdíl od ostatních zkoumaných flexibilních forem práce se nebrání jejímu celoplošnému zavádění. Zaměstnavatelé uváděli, že pružná pracovní doba umožňuje dobře sladit pracovní a soukromý život zaměstnanců a není náročná na zavedení.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

5MetaCom, 2009. *Like-minded: Does likeability determine effectiveness?* [online] [cit. 2015-07-05] Dostupné z http://www.5metacom.com/documents/marketing_insights/Marketing_Insights-Ad_Likeability.pdf.

Aperio, 2011. *Z mateřské a rodičovské zpět na trh práce: návraty v číslech.* [online] [cit. 2015-06-06] Dostupné z <http://www.aperio.cz/266/z-materske-a-rodicovske-zpet-na-trh-prace-navraty-v-cislech>.

Bierzová, J., 2008. Práce z domova: výhoda ale pro koho? In Dudová, R. (ed.) *Nové šance a rizika: Flexibilita práce, marginalizace a soukromý život vybraných povolání a sociálních skupin.* Praha: Sociologický ústav AV ČR.

Blyton, P., Jenkins, J. 2007. *Key Concepts in Work.* London: Sage Publications.

Brooks, I., Weatherston, J., Wilkinson, G., 2004. *The International Business Environment.* Harlow: Prentice Hall. [online] [cit. 2015-07-03] Dostupné z https://catalogue.pearsoned.co.uk/assets/hip/gb/hip_gb_pearsonhighered/samplechapter/BrooksSch9.pdf.

Brouhton, A., 2015. *Work-life balance and job-sharing in the UK.* Praha: FDV.

Bryman, A., 2006. Integrating quantitative and qualitative research: how is it done? *Qualitative Research, Vol. 6, No. 1, s. 97-113,* [online] [cit. 2015-06-20] <http://www.sagepub.com/bjohnsonstudy/articles/Bryman.pdf>.

Buchholz, S., Blossfeld, H., 2012. Changes in the Economy, the Labor Market and Expectations for the Future: What Might Europe and United States Look Like in Twenty-five years? *New Directions for Youth Development, s. 17-25.*

CBI, 2011. *Navigating choppy waters: CBI/Harvey Nash employment trends survey 2011.* [online] [cit. 2015-06-22] Dostupné z http://www.cbi.org.uk/media/252935/BC740586C1D4E310802578B50034C34C_CBI%20HN%20ETS%20June%202011.pdf.

CIPD, 2005. *Employee outlook.* [online] [cit. 2015-05-01] Dostupné z <http://www.cipd.co.uk/research/employee-outlook.aspx>.

CIPD, 2012. *Flexible working provision and uptake* [online] [cit. 2015-06-05] Dostupné z <http://www.ask4flex.org/UK-Flexible-Working-Survey-Report--CIPD.pdf>

CIPD, 2013. *Employers adopt flexible approach to working patterns in effort to reduce absence levels, finds CIPD/Simply health Ansece Survey* [online] [cit. 2015-06-24] Dostupné z <http://www.cipd.co.uk/pressoffice/press-releases/employers-adopt-flexible-approach-working-patterns-effort-reduce-absence-levels-finds-cipd-simplyhealth-absence-survey-141013.aspx>.

CISCO, 2014. *Case Study: Flexible Work Environment: Giving employees control over where and when they work.* [online] [cit. 2015-06-24] Dostupné z <http://csr.cisco.com/casestudy/flexible-work>.

ČSÚ, 2014. *Databáze Eurostatu: Osoby zaměstnané na částečný úvazek.* [online] [cit. 2015-05-01] Dostupné z <http://apl.czso.cz/pll/eutab/html.h?ptabkod=tps00159>.

Daniels, L., 2011. *Job-sharing at senior level: making it work. The Job Share Project.* [online] [cit. 2015-05-01] Dostupné z <http://www.thejobshareproject.com/resources.html>.

- Dex, S., Sheibl, F., 2002. SMEs and flexible working arrangements. Bristol: Policy Press. [online] [cit. 2015-06-05] Dostupné z <http://www.jrf.org.uk/sites/files/jrf/jr115-flexible-working-arrangements.pdf>.
- DuPlessis, E., 1994. *Likeable Ads Work Best, But What Is „Likeability“? Sharp New Light on Advertising Communication Styles*. Admap.
- Dudová, R., Vohlídalová, M., 2008. Nové rizika pracovního trhu: flexibilita a marginalizace In Dudová, R. (ed.) *Nové šance a rizika: Flexibilita práce, marginalizace a soukromý život vybraných povolání a sociálních skupin*. Praha: Sociologický ústav AV ČR.
- Dvořáková, Z., Dušková, L., Svobodová, L. a kol., 2006. *Svět práce a kvalita života: Vliv změn světa práce na kvalitu života, výzkumný projekt v rámci programu Moderní společnost a její proměny*. Praha: VÚBP.
- Dvořáková, Z. a kol., 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
- Equal, 2006. *Zaměstnání a péče o malé děti z perspektivy rodičů a zaměstnavatelů Uplatnění nároků na rodičovskou dovolenou a na volno na péči o nemocného člena rodiny v praxi*. Praha: VÚPSV. [online] [cit. 2015-06-05] Dostupné z http://praha.vupsv.cz/Fulltext/vz_195.pdf.
- Factum Invenio, 2011. *Využívání alternativních forem práce ve firmách působících na českém trhu práce*. [online] [cit. 2015-06-25] Dostupné z <http://www.flexibilni.cz/aktuality/zprava/34/>.
- Formánková, L., Hašková, H., 2012. *Kombinování rodinného a pracovního života*. [online]. [cit. 2015-05-04] Dostupné z [http://www.czso.cz/csu/tz.nsf/i/prezentace_sou_av_cr_z_tk_sladovani_pracovniho_a_rodinneho_zivota_v_cr/\\$File/tk_sou_110602.pdf](http://www.czso.cz/csu/tz.nsf/i/prezentace_sou_av_cr_z_tk_sladovani_pracovniho_a_rodinneho_zivota_v_cr/$File/tk_sou_110602.pdf).
- Formánková, L., Dudová, R., Vohlídalová, M., 2011. *Bariéry a možnosti využití flexibilních forem práce v ČR z komparativní perspektivy*. [online] [cit. 2015-05-01] Dostupné z http://www.mpsv.cz/files/clanky/13789/flexi_prace.pdf.
- Future of Work Institute, 2012. *The Benefits of Flexible Working Arrangements: A Future of Work Report*. [online] [cit. 2015-07-04] Dostupné z <https://www.bc.edu/content/dam/files/centers/cwf/individuals/pdf/benefitsCEOFlex.pdf>.
- Golden, L. 2011. The effects of working time on productivity and firm performance: a research synthesis paper. *Conditions of Work and Employment Series* No. 33 [online] [cit. 2015-06-05] Dostupné z http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_187307.pdf.
- Goudswaard, A., de Nanteuil, M., 2000. *Flexibility and Working Conditions: A Qualitative and Comparative Study in Seven Eu Member States* [online] [cit. 2015-06-06] Dostupné z http://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_files/pubdocs/2000/07/en/1/ef0007en.pdf.
- Halbrštát, J. 2012. *Vliv demografických změn na pracovní trh*. HR Forum. [online] [cit. 2015-05-06] Dostupné z <http://www.hrforum.cz/vliv-demograficky-zmen-na-pracovni-trh/>.
- Hasmanová Marhánková, J. 2011. *Matky samoživitelky a jejich situace v České republice: „Sandwichová generace“ – kombinování práce a péče o závislé členy rodiny (děti a seniory)*. Praha: Gender Studies. [online] [cit. 2015-06-26] Dostupné z http://www.genderstudies.cz/download/samozivitelky_sendwichova.pdf.

- Hendl, J. 2005. *Kvalitativní výzkum: Základní metody a aplikace*. Praha: Portál.
- Hess, J. M., 1968. Group interviewing. In R. L. King (Ed.), *ACR Conference Proceedings*, s. 187–193). IL: American Marketing Association.
- Choudhury, M., 2013 *A Brand Likeability Framework: Exploring Relationships between Price Consciousness, Quality and Risk*. Oxford: Oxford Brookes University. [online] [cit. 2015-06-05] Dostupné z http://marketing.conference-services.net/resources/327/3554/pdf/AM2013_0323_paper.pdf.
- Ipsos Tambor, 2009. Sladění pracovního a rodinného života. [online] [cit. 2015-06-25] Dostupné z <http://www.rovneprilezitosti.cz/oldweb/poradenstvi.php?article=466>.
- Kalíšková, K., Münich, D., 2012. *Češky nevyužitý potenciál země*. [online] [cit. 2015-06-06] Dostupné z: http://idea.cerge-ei.cz/documents/kratka_studie_2012_03.pdf.
- [Kelliher, C., Anderson, D., 2008](#). For better or for worse? An analysis of how flexible working practices influence employees' perceptions of job quality. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19, No. 3, s. 419–431. [online] [cit. 2015-06-05] Dostupné z <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=c5aca39c-a88a-449c-9614-96b60e023fe5%40sessionmgr198&hid=123>.
- Klímová Chaloupková, J., 2013. Vztah mezi pracovním a soukromým životem. In Vlachová, K. (ed.) *Česká republika 2002-2012: hodnoty, postoje, chování. Sociální report projektu European Social Survey*. Praha: Sociologický ústav AV ČR, s. 7-26.
- Klímová Chaloupková, J. 2013. Neformální péče v rodině: sociodemografické charakteristiky pečujících osob. Praha: Sociologický ústav AV ČR, Data a výzkum- SDA Info, vol. 7, no. 2, s. 107-123. Dostupné z: http://dav.soc.cas.cz/uploads/49c1b4b53ae349e160c7443ef7831dbfa6c1b72e_DaV_2013-2_107-123-1.pdf.
- Kotíková, J. 2003 In Sirovátka, T., Mareš, P. *Trh práce, nezaměstnanost, sociální politika*. Brno: Masarykova univerzita, s. 128-138.
- Kotíková, J., Kotrusová, M., Vychová, H., 2013. Flexibilní formy práce ve vybraných zemích EU. Praha: VÚPSV. [online] [cit. 2015-05-25] Dostupné z http://praha.vupsv.cz/Fulltext/vz_366.pdf.
- [Křížová, A., 2007](#). Nepříliš harmonická realita. Rodičovské kombinace práce a péče v mezích genderové struktury současné české společnosti1. *Gender, rovné příležitosti, výzkum*, Vol. 8, No. 1, s. 60-68. [online] [cit. 2015-06-30] Dostupné z http://www.genderonline.cz/uploads/b3379e3f92b88df3c88800e0f1bce18e7c6fd3df_nepriilis-harmonicka-realits.pdf.
- Kotýnková, M. 2014. *Harmonizace procesního a rodinného života v kontextu soudobého trhu práce*. [online] [cit. 2015-06-06] Dostupné z <http://www.ef.umb.sk/konferencie/dvfp/pdf/prispevky/Kotynkova.pdf>.
- Kotýnková, M., Němec, O., 2003. *Lidské zdroje na trhu práce*. Havlíčkův Brod: Professional Publishing.
- Kuchařová, V. a kol., 2006. *Zaměstnání a péče o malé děti z perspektivy rodičů a zaměstnavatelů Uplatnění nároků na rodičovskou dovolenou a na volno na péči o nemocného člena rodiny v praxi*. [online] [cit. 2015-06-05]. Dostupné z http://praha.vupsv.cz/Fulltext/vz_195.pdf.
- Liamputtong, P., 2011. *Focus Groups Methodology: Principle and Practice*. London: Sage Publications.

- Losseliti, L. 2003. *Using Focus Groups in Research*. London: Continuum.
- McNamara, T. K., Brown, M., Pitt-Catsoupes, M., 2012. Motivators for and barriers against workplace flexibility: comparing nonprofit, for-profit, and public sector organizations. *Community, Work & Family* Vol. 15, no. 4, s. 487-500. [online] [cit. 2015-06-05]. Dostupné z <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=c5aca39c-a88a-449c-9614-96b60e023fe5%40sessionmgr198&vid=8&hid=123>.
- Merton, R. K., Fiske, M., Kendall, P. L. 1990. *The focussed interview*. New York: Free Press.
- Morgan, D. L. 2001. *Ohniskové skupiny jako metoda kvalitativního výzkumu*. Boskovice: Albert.
- Nakonečný, M. 2009 *Sociální psychologie*. Praha: Academia.
- Newcomb, T., M., 1950. *Social Psychology: the Study of Human Interaction*. London: Routledge.
- Orpen, Ch, 1981. Effect of Flexible Working Hours on Employee Satisfaction and Performance: A Field Experiment. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 66, no. 1, s. 113-115. [online] [cit. 2015-06-05]. Dostupné z <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=11&sid=c5aca39c-a88a-449c-9614-96b60e023fe5%40sessionmgr198&hid=123>.
- Pekovová, I. 2011. *Klasifikace NUTS*. Centrum pro regionální rozvoj ČR. [online] [cit. 2015-06-25] Dostupné z <http://ap3.crr.cz/cs/regiony/regionalni-cleneni/nuts-a-kraje-cr/>.
- Peers, R. 2013. *Making flexible working win-win for both employee and employer*. HR zone. [online] [cit. 2015-07-06] Dostupné z <http://www.hrzone.com/perform/people/making-flexible-working-win-win-for-both-employee-and-employer>.
- Pertold-Gebicka, B., Husek, D. 2015. *Female Labor Force Participation and Childcare Policies*. Praha: Institut ekonomických studií, FSV UK.
- Podnar, K., Golob, U., 2010. Friendly flexible working practices within the internal marketing framewrok: a service perspective. *The Service Industries Journal*, Vol. 30, No. 11, s. 1773-1786. [online] [cit. 2015-06-05]. Dostupné z <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02642060802626824#.VZ0cDvntlBc>.
- Rimoldi, O., 2008. *The impact of 'likeability' on advertising effectiveness: To what extent does liking an advert have a persuasive influence on consumer behaviour?* [online] [cit. 2015-07-02] Dostupný z http://www.psychology.nottingham.ac.uk/staff/ddc/c8cxpa/further/dissertation_examples/rimoldi_08.pdf
- Ritzer, G., 2000. *The McDonaldization of Society*. California: Pine Forge Press.
- Řehák, J., 1979. *Kvótní výběr*. *Sociologický časopis*, Vol. 15, No. 6, s. 601-614.
- Sít mateřských center, 2012 *Sladování rodinného a pracovního života & rovné příležitosti žen a mužů*. [online] [cit. 2015-06-30] Dostupné z http://www.pmf-studovna.cz/wp-content/uploads/2014/09/sit_MC.pdf.
- Smeaton, D., Ray, K., Knight, G., 2014. *Employment relations: Costs and Benefits to Business of Adopting Work Life Balance Working Practices: A Literature Review*. Department for Bussiness & Innovations Skills, [online] [cit. 2015-07-05] Dostupné z https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/323290/bis-14-903-costs-and-benefits-to-business-of-adopting-work-life-balance-working-practices-a-literature-review.pdf.

- Smith, K., T., 2010 Work-life Balance Perspectives of Marketing Professional in Generation Y. *Services Marketing Quarterly*, Vol. 31, No. 4, s. 434-447. [online] [cit. 2015-06-30] Dostupné z <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=19&sid=6a18ba3c-702a-4d40-983d-ef3f8b6ac541%40sessionmgr115&hid=102>.
- Šebek, J., Hoffmannová, L., 2010 *Metoda focus group a možnosti jejího využití v kinantropologickém výzkumu*. [online] [cit. 2015-04-30] Dostupné z <http://www.telesnakultura.upol.cz/index.php/telesnakultura/article/viewFile/59/111.s>.
- Štyglerová, T., Němečková, M., Šimek, M. 2014 *Stárnutí se nevyhneme*. [online] [cit. 2015-06-05] Dostupné z <https://www.czso.cz/csu/czso/ea002b5947>.
- Vávra, M. 2006 Nesnáze s měřením postojů. *SDA Info*, vol. 1, s. 9-12. [online] [cit. 2015-07-04] Dostupné z http://www.kmvp.wz.cz/sdai0601_vavra_merenipostoju.pdf.
- Vohlídalová, M., Formánková, L.. 2012. Částečné úvazky v České republice: šance nebo riziko? *Fórum sociální politiky vol. 5, no. 5, s. 17-21*.
- VÚPSV, 2011. Postavení a strategie OZP na trhu práce. [online] [cit. 2015-06-25] Dostupné z http://portal.mpsv.cz/sz/obcane/zamestnavani_ozp/helpforthem/hlavni_vystupy_projektu_a_jejich_prinosy/dotaznikove_setreni_ozp_na_trhu_prace.pdf.
- Výrost, J. 2008 Sociální psychologie in Výrost, J., Slaměník, I., *Sociální psychologie*. Havlíčkův Brod: Grada Publishing. [online] [cit. 2015-06-05] Dostupné z <https://books.google.cz/books?id=czijlGDrBjSc&pg=PA127&dq=postoj&hl=cs&sa=X&ei=s5uZVZD2E6a4ygOax4yYCW&ved=0CCsQ6AEwAg#v=onepage&q=postoj&f=false>.
- Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2007. *Flexibilní forma práce a jejich právní úprava*. [online] [cit. 2015-07-05] Dostupné z http://kvalitazivota.vubp.cz/prispevky/flexibilni_formy_prace_a_jejich_pravni_uprava-kucina.pdf.
- Wallace, D. *Flexible Working: Win-Win For Employers and Employees*. Small Business Trends. [online] [cit. 2015-07-02] Dostupné z <http://smallbiztrends.com/2013/07/flexible-working-infographic-employers.html>
- Wicker, A., W., 1969 Attitudes versus Actions: The Relationship of Verbal and Overt Behavioral Responses to Attitude Objects. *Journal of Social Issues, vol 25, no. 4, s. 41-78*. [online] [cit. 2015-07-09] Dostupné z http://www.thecre.com/tpsac/wp-content/uploads/2011/02/Appendix1_AttitudevsAction_ByWicker1969.pdf.
- Woodland, S., Simmonds, N., Thornby, M., Fitzgerald, R., McGee, A., 2003, *Second Work-Life Balance Study: Results from the Employer Survey – main report*. [online] [cit. 2015-06-05] Dostupné z https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/193603/bis-03-1252-the-second-work-life-balance-study-results-from-the-employer-survey.pdf

PŘEHLED TABULEK, GRAFŮ A PŘÍLOH

Tabulka 1	Zaměstnavatelé dle počtu zaměstnanců	24
Tabulka 2	Zaměstnavatelé dle sídla	24
Tabulka 3	Zaměstnavatelé dle typu subjektu	24
Tabulka 4	Zaměstnavatelé dle převažujícího oboru činnosti	25
Tabulka 5	Formulace otázek – zaměstnavatelé	25
Tabulka 6	Využívání částečného úvazku dle typu subjektu	31
Tabulka 7	Líbivost částečného úvazku dle typu subjektu	32
Tabulka 8	Využívání částečných úvazků dle počtu zaměstnanců	33
Tabulka 9	Sloučení krajů dle NUTS II	34
Tabulka 10	Vhodnost práce pouze z domova dle kraje – zaměstnavatelé	35
Tabulka 11	Zaměstnanci dle pohlaví	37
Tabulka 12	Zaměstnanci dle věku	37
Tabulka 13	Zaměstnanci dle vzdělání	37
Tabulka 14	Zaměstnanci dle příjmu	37
Tabulka 15	Zaměstnanci dle místa bydliště	38
Tabulka 16	Formulace otázek – zaměstnanci	38
Tabulka 17	Líbivost částečných úvazků dle pohlaví	45
Tabulka 18	Vhodnost částečného úvazku dle pohlaví	46
Tabulka 19	Využití částečného úvazku dle pohlaví	47
Tabulka 20	Využití práce pouze z domova dle pohlaví	48
Tabulka 21	Potenciální využití částečného úvazku dle věku	49
Tabulka 22	Vhodnost částečného úvazku dle příjmu	51
Tabulka 23	Potenciální využití dle příjmu	52
Tabulka 24	Znalost sdíleného pracovního místa dle vzdělání	53
Tabulka 25	Líbivost sdíleného pracovního místa dle dětí v domácnosti	54
Tabulka 26	Vhodnost částečného úvazku dle kraje	55
Tabulka 27	Místo a datum konání fokusních skupin	59
Graf 1	Líbivost zkoumaných forem práce – zaměstnavatelé	26
Graf 2	Vhodnost zkoumaných forem práce – zaměstnavatelé	27
Graf 3	Využívání zkoumaných forem práce – zaměstnavatelé	28
Graf 4	Rozšířenost využívání zkoumaných forem práce – zaměstnavatelé	29
Graf 5	Potenciální využití zkoumaných forem práce – zaměstnavatelé	30
Graf 6	Znalost zkoumaných forem práce – zaměstnanci	39
Graf 7	Líbivost zkoumaných forem práce – zaměstnanci	40
Graf 8	Vhodnost zkoumaných forem práce – zaměstnanci	41
Graf 9	Potenciální využití zkoumaných forem práce – zaměstnanci	42
Graf 10	Porovnání postojů zaměstnavatelů a zaměstnanců u částečných úvazků	43
Graf 11	Porovnání postojů zaměstnavatelů a zaměstnanců u sdílených pracovních míst	43
Graf 12	Porovnání postojů zaměstnavatelů a zaměstnanců u práce pouze z domova	44
Část dotazníku pro zaměstnance týkající se flexibilních forem práce (příloha č. 1)		81
Část dotazníku pro zaměstnavatele týkající se flexibilních forem práce (příloha č. 2)		84