

**UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE**  
**FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ**  
Katedra studií občanské společnosti

**Bc. Veronika Pešatová**

Vedoucí práce: PhDr. Dana Moree

Role občanského sektoru při realizaci inovativních projektů a jejich přínos

*Diplomová práce*

Praha 2015

Závazné prohlášení

„Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracovala samostatně a s použitím pramenů a literatury řádně citovaných a uvedených v seznamu literatury. Práci jsem nevyužila k získání jiného nebo stejného titulu.“

„Souhlasím s tím, že tato diplomová práce může být zveřejněna v elektronické knihovně FHS UK a může být využita i jako studijní text.“

.....  
Veronika Pešatová

### Poděkování

Chtěla bych tímto poděkovat své vedoucí této diplomové práce PhDr. Daně Moree za cenné rady a metodické vedení. Děkuji také své rodině, které měla trpělivost a byla mou oporou. Velké poděkování také patří organizaci Síť mateřských center o. s. a jednotlivým zaměstnancům, spolupracovníkům a blízkým, kteří mi poskytli svůj čas a měli ochotu sdílet své cenné informace při realizaci tohoto výzkumu.

## Obsah

<b>1. Úvod.....</b>	<b>9</b>
<b>2. Teoretická část.....</b>	<b>11</b>
2.1 Občanská společnost, organizace občanské společnosti.....	11
2.1.1 Občanský sektor a jeho vymezení.....	11
2.1.1.1 Podoby občanského sektoru.....	12
2.1.1.2 Charakteristiky organizací občanského sektoru.....	12
2.1.2 Vztah mezi veř. správou a soukromoprávními neziskovými organizacemi	13
2.1.2.1 Soukromoprávní neziskové organizace a jejich vztah k veř. Rozpočtu..	14
2.1.3 Funkce a role organizací občanské společnosti.....	14
2.1.3.1 Inovační funkce a její vymezení.....	14
2.2 Inovace a sociální inovace.....	17
2.2.1 Inovace.....	17
2.2.2 Sociální inovace.....	18
2.2.2.1 Inovační zprostředkovatelé a sektorová příslušnost inovací.....	19
2.2.2.2 Vymezení sociálních inovací a sociální dimenze inovací.....	20
2.2.2.3 Inovační cyklus.....	20
2.2.2.4 Podpora inovací a sociálních inovací v rámci EU.....	21
2.2.2.5 Sociální inovace v rámci OP Zaměstnanosti 2014-2020.....	22
2.3 Návrat na pracovní trh po mateřské dovolené, rodinná politika.....	24
2.3.1 Sociální nerovnost.....	24
2.3.2 Ženy po mateřské dovolené na trhu práce.....	26
2.3.3 Strategie politiky zaměstnanosti v ČR, rodinná politika a její aktéři.....	27
2.3.3.1 Obec přátelská rodině.....	29
2.3.4.2 Zákon č. 247/2014 Sb. o poskytování služby péče o dítě v d. skupině...	30
2.3.4 Strategie politiky zaměstnanosti v rámci EU.....	30
2.3.4.1 ESF – Evropský sociální fond ČR.....	31
2.3.4.2 Databáze produktů ESF.....	33
<b>3. Empirická část.....</b>	<b>35</b>

3.1 Cíle výzkumu.....	35
3.2 Přínosy a motivace výzkumníka.....	35
3.3 Design kvalitativního výzkumu.....	36
3.4 Zdůvodnění případové studie jako výzk. metody vzhledem k výzk. otázkám.....	37
3.5 Design případové studie a jeho zdůvodnění.....	38
3.6 Výzkumný případ, výzkumné otázky, jednotky analýzy.....	38
3.7 Techniky sběru dat.....	39
3.8 Etické vymezení výzkumu.....	40
3.9 Případová studie-Síť MC, projekty.....	41
3.9.1 Síť mateřských center o.s.....	41
3.9.2 Představení projektů.....	42
3.9.3 Výsledky-Projekt Společnost přátelská rodině.....	46
3.9.3.1 Inovativnost.....	46
3.9.3.2 Role.....	51
3.9.3.3 Aktéři.....	56
3.9.3.4 Přínos projektu.....	60
3.9.4 Výsledky- Projekt Nové zaměstnání sobě-možnost zaměstnání tobě.....	65
3.9.4.1 Inovativnost.....	65
3.9.4.2 Role.....	68
3.9.4.3 Aktéři.....	70
3.9.4.4 Přínos projektu.....	74
<b>4. Diskuze .....</b>	<b>77</b>
<b>5. Závěr.....</b>	<b>82</b>
Použitá literatura.....	83
Přílohy.....	89
Seznam příloh.....	90

Abstrakt:

Diplomová práce se zabývá tématem inovativních projektů občanského sektoru v rámci pomoci při návratu rodičů s malými dětmi na pracovní trh.

Hlavním cílem práce je za pomoci případové studie podat zprávu o roli občanského sektoru při realizaci inovativních projektů. Dílčím cílem práce je zjistit přínosy a inovativnost těchto projektů na základě výpovědí samotných aktérů. V teoretické části práce je uveden stručný popis občanského sektoru a jeho základních funkcí. Poté následuje definování pojmu inovace, sociální inovace a jeho vymezení. V další části práce se zaměřuji na problematiku návratu na pracovní trh po mateřské dovolené a rodinnou politiku v České republice a její podporu ve formě strukturálních fondů Evropské unie.

Výsledek šetření je zjištění, že organizovaná občanská společnost má především roli toho, kdo propojuje nejen jednotlivce, ale také sektory. Tímto síťováním dochází k vzájemnému předávání informací, což je důležitý přínos těchto projektů.

Abstract:

The thesis addresses subject of innovative projects of NGOs in the field of parental support to return to the labour market after maternity leave.

The main purpose of the thesis is to deliver a report about the role of the NGO in the process of implementation of innovative projects by using case studies. The objective of the thesis is to identify outcomes and level of innovation of these projects on the basis of testimonies of active participants. The theoretical part of the thesis describes NGOs and their basic functions, definition of innovation, and definition of social innovation. Another part of the thesis discusses issues related to the return to the labour market after maternity leave, family politics in the Czech Republic, and its support in the form of the Structural Funds of the European Union.

Main findings of the research is that NGOs in the Czech Republic have mainly linking function between individuals and corporations. Networking enables mutual exchange of information and experience. It is a highly important contribution of these projects.

*Klíčová slova*

Občanská společnost, občanský sektor, neziskový sektor, funkce občanského sektoru, inovace, sociální inovace, pracovní trh, rovné příležitosti, sladování pracovního a rodinného života.

*Key words*

Civil Society, Civil Sector, Non-profit Sector, Function of NGO's, Innovation, Social Innovation, Labour Market, Equal Employment Opportunity, Work Life balance.





## 1. Úvod

Návrat na pracovní trh je pro rodiče obtížný ve smyslu potřeby sladit pracovní a rodinný život. Podmínky v České republice zatím nejsou tak nastavené, aby se toto téma nemuselo řešit. Snaha občanského sektoru pomoci rodičům s malými dětmi je jedna z forem podpory, hledání nových cest a řešení v této problematice. Přišlo mi proto velmi zajímavé propojit toto aktuální téma návratu rodičů s malými dětmi na pracovní trh a občanský sektor, který se jim snaží pomoci právě formou nejrůznějších projektů. Proto jsem si pro svou práci vybrala jako ústřední téma právě inovativní projekty občanského sektoru.

Občanský sektor má mnoho různých funkcí a rolí, které v současné společnosti plní. Jde nejenom o roli servisní nebo advokační, ale také o jeho snahu podpořit pluralismus, společenské změny, snahu ochránit práva a mnoho dalších (Dohnalová, 2012). Můžeme na něj pohlížet jako na inkubátor nových idejí a nápadů, které by pomohly k jinému nebo lepšímu řešení současných problémů. Jde i o snahu jít tímto inovátorstvím naproti novým výzvám, kterých má dnešní doba nepřehledné množství.

V teoretické části diplomové práce se zaměřuji na vymezení základních pojmů, jako je občanský sektor jeho podoby, vztahy a funkce. Dále se zabývám pojmem inovace a sociální inovace. Sociální inovace je v posledních letech důležitým tématem jak v Evropské unii, tak v České republice. Hledání nových cest, řešení sociálních problémů a snaha pomoci vymezené cílové skupině nebo širší veřejnosti je posláním občanského sektoru. Rodiče s malými dětmi jsou právě jedna z těchto skupin, které potřebují pomoc.

Empirická část diplomové práce je věnována projektům Společnost přátelská rodině a Nové zaměstnání sobě – možnost zaměstnání tobě, které realizovala nezisková organizace Síť mateřských center. V rámci případové studie jsem při sběru dat využila techniku v podobě polostrukturovaných individuálních rozhovorů a analýzu dokumentů. Cílem bylo zjistit inovativnost a přínosnost těchto projektů, a to především z pohledu aktérů. Nebylo tedy snahou o posouzení objektivních přínosů a inovací projektů neziskového sektoru, ale především o zjištění názorů samotných účastníků projektů. Šetření přináší odpovědi na to, zda měly projekty nějaký vliv na aktéry projektu a na jejich změnu vnímání zaměstnanosti rodičů s malými dětmi. V neposlední řadě nám výzkum také vypovídá o vnímání přínosu těchto projektů pro samotnou organizaci, která je realizovala.

Přestože jde o případovou studii jednoho výzkumného modelu dvou projektů, které realizovala nezisková organizace, můžeme na základě výsledků studie vyvozovat,

zda podobné projekty podporují sladování pracovního a rodinného života. A zda je výsledná inovativní funkce občanského sektoru opravdu přínosná a jeho role nezastupitelná v této oblasti.

## 2. Teoretická část

### **2.1 Občanská společnost, organizace občanské společnosti**

V této kapitole jsou vymezeny základní pojmy, jako je občanská společnost, občanský sektor a základní charakteristiky tohoto sektoru. Dále budou popsány rozdíly mezi různými druhy neziskových organizací, jejich charakteristiky a vztah těchto organizací vůči státu a jejich financování. Důležitou částí bude představení funkcí občanského sektoru.

#### **2.1.1 Občanský sektor a jeho vymezení**

Občanskou společností rozumíme takovou oblast lidského jednání a sdružování, která se nachází mezi rodinou, trhem a státem. Občanskou společnost můžeme dělit na organizovanou a neorganizovanou část. Do té neorganizované části patří různé neformální společenství a sítě, demonstrace a samotní občané (Skovajsa a kol., 2010). Organizovaná část občanské společnosti se nazývá občanský sektor. Tento sektor vyplňují soukromá sdružení občanů zakládaná dobrovolně, pro sledování potenciálně neomezeného množství cílů, kterým je společné pouze tolik, že to jsou cíle legální, neomezující, osobní, politická nebo jiná práva občanů. K těmto cílům nepatří snaha dosáhnout soukromého zisku ani přímého podílu na výkonu politické moci. Občanský sektor je definovaný pomocí mezinárodní strukturálně-operacionální definice L. M. Salamona a H. K. Anheiera. Tato definice se skládá z pěti hlavních znaků. Těmito znaky, které jsou potřeba ke splnění definice občanské společnosti: organizovanost, soukromý charakter a nezávislost na státu, zásada nerozdělování zisku, samosprávnost, dobrovolnost (Skovajsa a kol., 2010). Samotný název občanský sektor má za úkol zdůraznit prvek občanství a občanskou kulturu. V tomto prostředí se rozvíjejí takové mezilidské vztahy, které jsou založeny na vzájemné úctě, korektnosti, solidaritě, dobročinnosti a ohleduplnosti. Jsou velmi důležité pro vzájemné soužití (Dohnalová a kol., 2012).

Pro vznik občanského sektoru a jeho rozvoj jsou nezbytné tři faktory, kterými jsou tlaky zdola, takové které přicházejí zvenku a v neposlední řadě podpora shora. Tato podpora shora, neboli státní podpora je založená na principu snižování veřejných výdajů zejména v sociálních záležitostech.

Uvedeme-li některé z důvodů narůstající důležitosti občanského sektoru, jedná se především o probíhající demografické změny, které zapříčiňují to, že různé sociální i věkové skupiny mají nové požadavky na služby. Jedním z těchto požadavků

je genderový přístup rovných příležitostí. Dále pak profesní a existenční důvody vyžadující brzký návrat žen z mateřské dovolené do zaměstnání. Rozšiřují se také nabídky v sektoru služeb, tím se tak nabízejí nová pracovní místa. Také se mění role rodiny. Narůstá zde tedy potřeba vzniku nových služeb pro děti předškolního věku.

*„Dochází k posunu hodnot směrem k vlastní odpovědnosti za sociální zabezpečení, za vzdělání kulturní aktivity a svým způsobem za stav životního prostředí, i když takové záruky byly dříve spojované výlučně se státem.“* (Dohnalová a kol. 2012: s. 18). Vznikají nové formy subjektů a organizací, které mají ekonomické, sociální a environmentální cíle. Můžeme říci, že občané mají větší důvěru v sebe sama a tím tak roste jejich individualizace.

### **2.1.1.1 Podoby občanského sektoru**

Občanský sektor má své specifické podoby, do kterých se sdružují občané. Těmito organizacemi občanské společnosti (dále už jen OOS) jsou například církve a náboženské společnosti, nadace a nadační fondy, ústavy, veřejně prospěšné společnosti a spolky. Občanský sektor má více alternativních označení. Příkladem je označení nevládní neziskový sektor, nezávislý sektor, dobrovolnický sektor, třetí sektor, neziskový sektor aj. (Skovajsa a kol., 2010). V této práci budu používat termíny občanský sektor, neziskový sektor a neziskové organizace. Neziskový sektor je termínem, který zdůrazňuje fakt, že tato organizace nepůsobí prioritně za účelem vytvoření zisku pro své zakladatele (Salamon, Anheier, 1997). Neziskovost, jak uvádí Bačuvčík, je vysvětlena tak, že jde o takové organizace, které svůj vytvořený účetní zisk nemohou rozdat mezi sebe, ale musí ho vložit a využít na své poslání a cíle. Což také znamená, cituji: *„Investovat jej do inovací či rozšíření poskytovaných služeb“* (Bačuvčík, 2007, s. 36).

### **2.1.1.2 Charakteristiky organizací občanského sektoru**

Významnou charakteristikou pro neziskové organizace je jejich zakladatel či zřizovatel. Jestli jde tedy o stát, kdy jsou zřízeny pomocí ministerstev a ústředních správních úřadů, nebo územní samospráva, pak v tomto případě hovoříme o vládních neziskových organizacích. Pokud jsou neziskové organizace založeny soukromými subjekty, církvemi apod., pak jde o nevládní neziskové organizace.

Další charakteristikou, která je určující je v odlišení vlastnictví, vlastnického práva podle kterého nezisková organizace vznikne. Pokud je zakládá stát či územní samospráva dle veřejného práva a jejich majetek je veřejné vlastnictví, pak jde o veřejnoprávní neziskovou organizaci. Pokud jsou zřizována dle soukromého práva a majetek je soukromého charakteru, pak jde o soukromoprávní neziskovou organizaci.

Zdroje pro financování netržních aktivit státu a územní samosprávy mají zajistit veřejné finance. Tímto zdrojem financování činností, které jsou netržní a to především daně, které jsou největší skupinou prostředků rozpočtové soustavy. Jsou ale také zároveň limity ve smyslu rozsahu tržních aktivit a dalšího rozvoje veřejného sektoru. Proto se využívá k zabezpečení veřejných statků i soukromoprávní nevládní neziskové organizace. Tyto organizace jsou založeny na neziskovém principu a to buď pro vlastní členy, nebo pro obyvatelstvo. Tyto organizace dostávají často finanční podporu státu či územní samosprávy. Volený orgán na příslušné vládní úrovni rozhoduje o dotacích těmto organizacím z příslušného rozpočtu. Většina dotací je poskytována těmto organizacím ze státního rozpočtu ČR. Jejich činnost se většinou soustředí na zajišťování služeb pro málo početné cílové skupiny klientů, což je pro veřejný sektor odlehčením, protože je velmi obtížné při poskytování takovýchto služeb dosahovat úspor. Na druhou stranu právě soukromoprávní neziskové organizace mohou dosáhnout značných úspor, jelikož se v tomto sektoru pohybují dobrovolníci, kteří také přispívají ke zkvalitnění služeb.

Nevládní neziskové organizace mohou být někdy dokonce i konkurencí vůči veřejnoprávním neziskovým organizacím. V tomto případě může dojít ke zlepšení a zefektivnění alokace v organizacích ve veřejném sektoru. Neziskové organizace, i když název tomu neodpovídá (proto je tento název ve smyslu neziskovosti nevyhovující), mohou dosahovat zisku. Tento zisk však musí použít na účely, pro které byla organizace založena (Peková a kol., 2008:s. 71).

### **2.1.2 Vztah mezi veřejnou správou a soukromoprávními neziskovými organizacemi**

Tento vztah je ovlivněn několika faktory a to zejména:

- Politickou a hospodářskou situací, stavem disponibilních prostředků rozpočtové soustavy.
- Legislativní úpravy a legislativa.
- Rychlost rozhodnutí volených orgánů do praxe.

- Informační technologie a jejich zdokonalování, informační exploze.
- Zájmové skupiny a jejich vliv.
- Způsob řízení a systémy veřejné správy, míra zasahování veřejné správy a míra její decentralizace.

Pro zajišťování veřejných statků se využívá veřejných zakázek, a to především na lokálních a regionálních úrovních. Veřejná zakázka je ale možná pouze v případě, že bude hospodárnější z hlediska použití rozpočtových zdrojů. Samozřejmě musí být dodrženy požadavky kvalit, účelnosti, užitečnosti. V Evropské unii (EU) je podmínka harmonizace právní úpravy v zadávání veřejných zakázek. Tuto zákonnou úpravu musí respektovat i územní samospráva. (Peková a kol., 2008).

### 2.1.2.1 Soukromoprávní neziskové organizace a jejich vztah k veřejnému rozpočtu

U těchto organizací se předpokládá, že zajišťují své financování ze soukromých zdrojů. Jsou velké rozdíly v dotačních vazbách z veřejných rozpočtů dle toho, jaké služby poskytují a komu. Některé neziskové organizace na základě ustanovení příslušných zákonů získávají v ČR dotace z veřejného rozpočtu. Ty, které na ně nárok nemají, mohou o granty žádat a mohou je také získat. Využívá se vypisování grantů. Financování z více zdrojů je předpokladem pro tyto neziskové organizace. Mezi tyto zdroje však můžeme také zařadit dotace z veřejného rozpočtu. Dotační politika má několik principů, které by se měly dodržovat: princip rovných podmínek, princip stability podmínek, princip produkční efektivnost, princip transparentního financování, princip zachování požadované kvality a v neposlední řadě princip rovných podmínek pro příjemce služeb.

### 2.1.3 Funkce a role organizací občanského sektoru

Dostáváme se tedy k funkcím, které organizace občanské společnosti mohou mít, jak uvádějí autoři (Salamon, 2002, s. 9-11; Anheier, 2005, s. 174 - 175, Prewitt, 1999):

- *Poskytování služeb* – OOS poskytuje pro své členy i nečleny celou škálu služeb. U většiny případů se jedná o služby, které by v jiném případě musel plnit stát. Také poskytuje servis v těch oborech a záležitostech, kde se tržnímu sektoru nevyplácí investovat a podnikat. Dalším důvodem této úlohy je, že OOS jsou

schopny poskytnout takovou kvalitu a osobní přístup, který v některých záležitostech není schopen nabídnout ani veřejný či tržní sektor. Většinou OOS poskytují služby ve zdraví, sociální péči a vzdělávání. Země, kde měl převážnou funkci ve všech směrech stát, stále není celkový podíl služeb OOS tak rozvinutý, jako např. v západních zemích (Potůček, 2010).

- *Advokační funkce*: OOS zde hájí a prosazuje zájmy jak veřejné, tak soukromé.
- *Budování komunity* – tato funkce samo o sobě říká, že se v rámci OOS vytvářejí komunity. Mezi lidmi se posiluje vzájemná solidarita. Podporuje se tak vznik a rozvoj sociálního kapitálu<sup>1</sup>.
- *Sebe-vyjadřovací funkce*: je zde poskytnut prostor pro sebevyjádření jak členů, tak přívrženců. A to nejen z individuálního, ale i ze skupinového hlediska. Může se jednat o zájmy náboženské, etnické, kulturní, ideologické, globální lokální atd.
- *Ochrana hodnot*: OOS je představitel, společenských hodnot jako je solidarita nebo samosprávnost. Které také naplňuje a ztělesňuje.
- *Filantropická funkce*: jde o podporu ze soukromých zdrojů veřejně prospěšných cílů.
- *Charitativní funkce*: činnosti spojené s přerozdělováním zdrojů od bohatých k chudým, včetně uskutečňování charitativních činností.
- *Podpora společenských změn*: tato funkce přispívá ke změnám, které se odehrávají v chování a v myšlení jednotlivců, v politikách státu, v chování firem, legislativě aj.
- *Podpora pluralismu*: podporuje se zde zdravé prostředí pro rozmanité cíle a hodnoty, znevýhodněné skupiny a menšiny. Jde o nutné pozadí pro zajištění právního a politického prostředí pro udržení pluralismu ve společnosti.
- *Inovační funkce*: viz kapitola 1.5.1

---

<sup>1</sup>Sociální kapitál-vzájemná důvěra mezi lidmi se upevňuje pomocí občanského sdružování. Jedná se o vzájemné solidární vazby a vědomí solidárních závazků vůči druhým a také vůči celému společenství. Tento pojem se objevil koncem 80. let 20. století. Neznámějším autorem, který se o tuto problematiku zajímá, je Robert D. Putman. Sociální kapitál rozlišujeme na individuální (díky kontaktům s druhými lidmi, má jedinec přístup ke zdrojům) a kolektivní (k vyřešení dilemat se mohou využít uložené zdroje ve vztazích mezi lidmi, jde o veřejný statek), (Skovajsa a kol. 2010).

### 2.1.3.1 Inovační funkce a její vymezení

Tyto inovační funkce, jak uvádí autoři, mají za úkol, citují: „*Zavádět do praxe nové ideje, služby a postupy, které od nich posléze může převzít stát nebo soukromé firmy*“ (Skovajsa a kol. 2010: s. 42 - 43). Organizace občanské společnosti většinou reagují na situace, které jsou nové, a řešení na ně zatím neexistuje. Proto tyto organizace většinou experimentují a nesou rizika, která jsou spojená se zaváděním nových postupů a idejí. Působí v jistém slova smyslu jako průkopníci, kteří identifikují dosud nepojmenovaný problém a snaží se ho řešit. Dochází tak k propojení s funkcí participační, kdy se do řešení tohoto problému zapojují občané. Dále se inovační funkce propojuje s funkcí servisní, kdy je většinou poskytována nová služba, či služba s novým přístupem (Potůček a kol., 2010).

Tato inovační funkce souvisí také se státem. Mezi státem a občanským sektorem existuje několik modelů vztahů. Jedním z modelů je model poptávky a nabídky. Tento model má své podskupiny, kterými jsou model tržního výklenku a transakční model. V modelu transakčního výklenku se jedná především o vztah, kde nachází občanský sektor své místo mezi trhem a státem, na základě poptávky a nabídky. Bohužel není v moci státu uspokojit všechny potřeby skupin a jednotlivců. Především těch, kteří nejsou v zájmu státní politiky. Proto organizace občanské společnosti jsou jedním z důležitých aktérů v řešení různorodosti potřeb ve společnosti. A to jak z hlediska uspokojení potřeb většiny, tak i průměrného občana. „*Podle tohoto modelu jsou OOS hlavním zdrojem sociální inovace, stejně jako je trh hlavním zdrojem technologických a manažerských inovací. OOS mobilizují společné zájmy, závazky, agendy a jiné skupinové zdroje*“ (Skovajsa a kol. 2010: s. 103). OOS jsou jak inovativní ve smyslu své existence, tak v naplňování svého poslání, svých cílů, ale také i v hledání nových zdrojů. Tyto zdroje mohou být finanční, lidské či materiální. Svou otevřeností a transparentností se snadněji dostávají k uživatelům, kterým nebyl stát schopen efektivně pomoci, nebo uspokojit jejich potřeby. OOS jsou schopny identifikovat se s osudem lidí, kterým nabízí a poskytuje své služby. Na druhou stranu jsou tyto organizace podporovány lidmi, kterým je činnost organizace blízká. Svou vlastní činností mají možnost ovlivnit některé aktivity a rozhodování vlády i samosprávy. Také mají vliv na regionální sociální politiku a její rozvoj (Dohnalová a kol. 2012).



## 2.2. Inovace a sociální inovace

V současné době se pojmy inovace a sociální inovace objevují čím dál tím více. S pojmem inovace se setkáváme déle, především z ekonomického či technického hlediska. Sociální inovace za posledních dvacet let získává na své důležitosti. V této kapitole bych ráda představila, co tyto pojmy znamenají a to především pojem sociální inovace a její podpory v prostředí Evropské unie.

### 2.2.1 Inovace

Existuje mnoho definic a vymezení pojmu inovace. V rámci Národní inovační strategie tento pojem chápe Evropská komise následovně: „*Inovace je obnova a rozšíření škály výrobků a služeb a s nimi spojených trhů, vytvoření nových metod výroby, dodávek a distribuce, zavedení změn řízení, organizace práce, pracovních podmínek a kvalifikace pracovní síly*“ (Ministerstvo průmyslu, 2004). Schopnost vidět souvislosti, příležitosti a jejich využití, to je základem inovace (Tidd, 2007). Pod pojmem inovace můžeme také vidět změnu, která má různé formy<sup>2</sup>.

Inovaci můžeme chápat jako znalostní proces, kdy vytváříme možnosti na základě kombinování různých vědomostí. Ty mohou být nabyty formou našich již existujících zkušeností nebo jsou získány na základě zkoumání. Následný proces propojování těchto znalostí do formy úspěšné inovace je proces, který je velmi nejistý, jelikož neznáme finální podobu inovace. Během tohoto procesu je proto snaha o to, aby nejistoty byly přeměněny do formy vědění. To lze za podmínky, že jsou na redukci těchto nejistot vynaložené určité zdroje, což je akt vytvoření rovnováhy (Tidd, 2007).

V Manuálu Oslo OECD (2005) jsou uvedeny také inovace marketingu a inovace organizace.

Na inovace a inovační procesy můžeme nahlížet i jako na nové programy, které rozšiřují či zlepšují již existující nabídku. Jde o takzvané „prošlapávání cesty“ státu nebo jiným neziskovým organizacím (Kramer, 1981).

---

<sup>2</sup> Formy inovace jsou následující: 1. inovace produktu-dochází zde ke změně služeb či produktu, které organizace nabízí. 2. inovace procesu-změna v produkci či dodávce produktů a služeb. 3. inovace pozice – změna kontextu, v němž se uvádí produkt či služba na trh. 4. inovace paradigmatu – základní změna v mentálním modelu, který utváří to, co organizace dělá (Tidd, 2007: s. 11)

### 2.2.2 Sociální inovace

V západoevropských zemích je soudobým trendem označovat uplatnění nového konceptu, z něhož vychází rozhodování ve veřejné správě nebo v jiných institucích a organizacích „sociální inovací“ (Matoušek, 2003: s. 84 - 85).

Tento pojem lze definovat takto, cituji: *„Sociální inovace tj. inovace sociální v účelu i prostředcích jejich dosažení představující ve stávajícím pojetí nové a oproti dostupným alternativám lepší řešení (tj. účinnější, efektivnější, udržitelnější, spravedlivější, která naplňují naléhavé sociální (resp. společenské) potřeby a zároveň vytvářejí nové sociální vztahy nebo spolupráce. Sociální inovace mohou zahrnovat nové produkty, procesy, služby organizační uspořádání, technologie, ideje, regulace, institucionální formy, funkce a role, sociální hnutí a další formy řešení sociálních potřeb (Kadeřábková, 2014: s. 4).*

Pojem sociální inovace nebyl až donedávna příliš znám. Především v posledních letech o něm můžeme více slyšet a to především v rámci novátorských řešení sociálních problémů. Inovace byly již dříve známy a chápány v ekonomice a to především jako technické inovace. Nově tedy vznikla sociální inovace, kde je tento koncept převážně užíván Evropskou unií či Spojenými státy, ale i zbylým světem. Jak Vyskočil (2014, s. 4) uvádí: *„Sociální inovaci můžeme chápat jako nové řešení, které směřuje k novému či lepšímu využívání zdrojů, což vede k lepším vztahům ve společnosti a na trhu“.* Sociální inovace se snaží lépe a snáze vypořádat s problémy společnosti a snaží se zlepšovat život v ní. Sociální inovace se dostávají do zájmu výzkumných institucí a to zejména v neziskovém sektoru. Jsou spojeny se všemi sektory. Především však se sektorem neziskovým, ve kterém má své zvlášť důležité místo (Vyskočil, 2014). Kolem roku 1980 byly sociální inovace zájmem pouhých několika průkopníků a sociální podniky a podnikání byly teprve na začátku svých vzniků. Začal se o ně zajímat především občanský sektor, který vytvořil studie na toto téma.

Koncept sociálních inovací vychází především ze dvou škol a to z konceptu „vydělaný příjem“ a „sociální inovace“. První koncept je založen na sociálních podnicích, kde neziskové organizace využívají komerční aktivity k tomu, aby si vydělaly na svůj provoz. Jde především o zaměření na podporu komerční aktivity ke splnění své základní hlavní sociální mise. V tomto myšlenkovém konceptu však není přímá souvislost mezi vyděláním si příjmu a sociální inovací. Někteří autoři však identifikovali kapacitu neziskových organizací pro sociální inovace především ve službách. Z historického

hlediska se ukazuje, že neziskové organizace hrají roli průkopníků tím, že objevují, nalézají sociální potřeby, které právě odpovídají této jedné z dimenzí sociálních inovací. Druhý myšlenkový proud sociální inovace vzešel od těch, kteří se považovali za sociální podnikatele, působící ve spolupracujících arénách, kde se odrážela pružnost specifických komunit. Měli snahu o systematické změny. Pro ně je více důležitý výstup, než otázka příjmu, jak jsme uvedli v prvním případě. Navíc systematická inovativnost zahrnuje nové rámce, struktury, které jsou důležité tak, jako samotný dopad na širokou veřejnost. Ale pokud uspokojení lidských potřeb je jádrem tohoto myšlenkového proudu, hlavní sociální inovátoři jsou spíše spatřovány v individualistické perspektivě. Proto se zde nemůže hovořit o vztahu mezi různými sociálními skupinami. (Defourny, 2012).

Pro vznik sociální inovace je důležité prostředí, které nesmí být příliš rigidní, příliš svázané legislativou a také nesmí být neochotné spolupracovat nebo přejímat novoty. Dalším problémem mohou být také finance, kdy se především neziskové organizace, ale i družstva setkávají s problémy. Úskalí je také udržitelnost sociální inovace či sociálního podniku a to především pokud má výrazně netržní charakter a je velmi těžké finančně vyjádřit přínos. Dále pak může být problematické šíření inovace, jako šíření vzoru, přenos nové myšlenky do struktur, které jsou zaběhnuté a nepružné (Vyskočil, 2014).

### **2.2.2.1 Inovační zprostředkovatelé a sektorová příslušnost inovací**

Každá země má svou specifickou sektorovou strukturu a jejich specifické nastavení. Inovační systém je ovlivněn v rámci své struktury vnějšími a vnitřními podmínkami. Za vnější jsou považované inovační, oborové, politické, sociální a ekonomické a jiné faktory rozvoje. Za vnitřní jsou považovány inovační motivace, které jsou určené pro dosažení odpovídajícího užitku (Kadeřábková, 2014: s. 8 - 12).

Inovační výkonnost záleží na sektorové příslušnosti těchto inovací, kde je také důležité jejich mezi sektorové rozhraní, ve kterém inovace působí. Základními sektory pro působnost inovací jsou vláda, podniky, domácnosti a neziskový sektor. Z těchto sektorů je neobvyklejším zdrojem těchto sociálních inovací právě neziskový sektor. Ale než aby měnil celé systémy, spíše utváří jiné přístupy a pohledy. Z hlediska zdrojů a udržitelnosti neziskového sektoru není jeho pozice lehká, proto je pro tento sektor velkou výzvou stabilita finančních zdrojů a jejich vhodnost. Jak Kadeřábková (2014: s. 12)

uvádí: „*Největší výzvu představuje stabilita (spolehlivost) finančních zdrojů a vhodnost jejich typu, žádoucí je proto rozvoj nových podpůrných nástrojů, regulačního správního a evaluačního rámce pro tvorbu a aplikaci inovací.*

Důležitým termínem jsou inovační zprostředkovatelé, kterými mohou být jednotlivci, organizace, sítě, prostory, instituce, huby, týmy, platformy a další možnosti (Kadeřábková, 2014).

#### **2.2.2.2 Vymezení sociálních inovací a sociální dimenze inovací**

Sociální inovace není zcela ustálený koncept, a proto neexistuje ještě obecně přijímané vymezení. Pro orientaci jsou zatím dva typy přístupů. První z nich se snaží objasnit podstatu konceptu sociálních inovací a to se zaměřením na cíle. V tomto případě je zaměření na koncept sociálních inovací ve vztahu na společenské změny. Druhé hledisko je zaměřené na popis specifických charakteristik a metod realizace těchto inovací. Náhledy se spíše vzájemně doplňují (Kadeřábková a kol., 2014).

Příkladem první dimenze vymezení, je objasnění podstaty sociálních inovací, které jsou rozšířeny o sociální dimenze. Jde především o to, že v současné době stávající systém zvyšuje bohatství, ale přesto se vytváří méně blahobytu pro obyvatele. Proto jsou v tomto širokém pojetí všechny inovace sociálně relevantní.

Jak uvádí Kadeřábková (2014: s. 13): „*Hledisko sociální poptávky doplňuje ekonomické hodnoty inovací a odráží potřeby neuspokojené trhem, hledisko společenské výzvy chápe sociální inovace jako další příležitost pro vytvoření hodnoty (hranice mezi ekonomickým a sociálním se stírá) a hledisko systémové změny znamená, že sociální inovace mění samotnou společnost, postoje a hodnoty, strategie a politiky a tedy i společenské hodnoty. Společenská změna zahrnuje větší participativnost, angažovanost obyvatel a klíčovou roli učení.* Druhým příkladem vymezení jsou tedy sociální inovace, které jsou ve vztahu k ostatním hodnotám ze tří hledisek, kterými jsou: sociální poptávka, společenská výzva a systémové změny.

#### **2.2.2.3 Inovační cyklus**

Inovační proces je strukturovaný do fází. Tyto fáze nemusí být lineární, ale mohou se překrývat. Strukturovanost do fází je od každého případu jiná. Lze sledovat různé přístupy k těmto fázím. Tyto přístupy vždy zahrnují vznik nápadu od jeho vývoje až po zavedení.

Pokud identifikujeme jednotlivé fáze sociálních inovací, umožní nám to přizpůsobit postup jejich realizace, zaměření a formu jejich podpory potřeb v průběhu řešení. Strukturu inovačního procesu můžeme sledovat ze tří hledisek:

- Model jednotlivých fází - od vývoje až po šíření inovací. Velká pozornost se zde věnuje managementu inovačního rizika.
- Dynamika sociálních inovací - faktory přechodu mezi fázemi pro udržení pružnosti a adaptability systému.
- Inovace podle typu fází<sup>3</sup>- přehled nástrojů, metod a strategií (Kadeřábková, 2015: s. 17).

#### 2.2.2.4 Podpora inovací a sociálních inovací v EU

Rok 1996 je považován za počátek vývoje, kdy se začala otvírat klíčová témata v oblasti inovací v EU. V tomto roce vznikl také první akční plán pro inovace. Tím je Lisabonská strategie, která byla formulovaná v roce 2000, představuje zlomový bod pro inovační politiku v EU. Tato strategie se také promítá do regulací a směru podpůrných programů, jež zahrnují strukturální fondy pro období 2000 – 2006 a 2007 – 2013. Průběžné hodnocení Lisabonské strategie ukázalo, cituji: „*Že růst (tažený znalostmi a inovacemi v tradičním, tj. převážně technickém respektive ekonomickém pojetí) a tvorba pracovních míst automaticky nezaručují řešení sociálních potřeb a problémů.*“ (Kadeřábková, 2014: s. 44).

Vznikla potřeba odpovídat na nové sociální výzvy a skutečnosti (klimatické změny, stárnutí populace aj.). Proto tyto nové výzvy vyžadují také nová řešení a přístupy k jejich realizaci. Klade se tedy větší důraz na přímé propojení mezi ekonomikou a sociální dimenzí inovačního rozvoje. Doménou inovační politiky se tak stává oblast sociálních inovací. Sociální inovace v rámci řešení společenských problémů jsou čím dál tím více významné při zhoršujících se fiskálních podmínkách. Sociální inovace se velmi rychle v dnešním západním světě rozšiřují. Je zde řada sítí, fondů, institucí a vládních resortů, které se specializují na podporu a propagaci sociálních inovací různých druhů. Částečně vše bylo zrychleno podporou Evropské komise pro sociální inovace. Od roku 2009

---

<sup>3</sup> Inovace se dělí do šesti fází: a) podněty a inspirace- jedná se o první krok k řešení, především se identifikuje problém a jeho příčiny. Otevření se spouštěčům, které spustí poptávku po jednání. V této fázi jde o zviditelnění problémů, mapování a zjištění skrytých potřeb apod. b) návrhy a nápady-osobní setkání, tvorba nápadů a řešení, využití jiných sektorů, komunit či zemí, c) proto-typizace a piloty, d)realizace a udržení, e)rozvoj a šíření, f) systémová změna (Kadeřábková, 2015 s. 18 - 19).

se posunula sociální inovace do EU politické agendy a stala se jedním z jejich hlavních proudů rozsáhlou škálou politik, programů a iniciativ (Simon, et al., 2014).

Významnost tohoto tématu podporuje i Strategie Evropa 2020. Tato strategie po neuspokojivých výsledcích Lisabonské strategie bude napomáhat k podpoře, udržitelnosti a k nárůstu těchto inovací. Na sociální inovace můžeme také nahlížet jako na kombinaci dvou agend – snaha dosáhnout rozvoje skrze inovace, podnikání, snahu o edukaci společnosti a současně hledání nových cest k řešení výzev, kterým čelí současná Evropa (Simon, et al., 2014). Sociální inovace se tak snaží řešit sociální potřeby a odpovídat na společenské výzvy (Kadeřábková, 2014). Můžeme tedy hovořit o jiném druhu inovací, který se dostává do popředí současných diskuzí, zájmu a výzkumných institucí.

Z praktického hlediska jsou především neziskové organizace, které tento koncept začínají aplikovat v praxi. Sociální inovace se pojí se všemi sektory, ale především jsou spojované s nestátním neziskovým sektorem. V rámci Strategie Evropa 2020 je zdůrazněna spolupráce s občanskou společností, která efektivně dopomáhá k implementaci sociálních reforem (Vyskočil, 2014).

#### **2.2.4.1. Sociální inovace v rámci OP Zaměstnanosti 2014 -2020**

Prioritou OP Zaměstnanosti (dále už jen OPZ) je podpora zaměstnanosti, sociálního začleňování a efektivní veřejná správa a to v rámci Evropského sociálního fondu (ESF) v období 2014 – 2020. Řídícím orgánem je na základě usnesení vlády č. 867 ze dne 28. listopadu 2012 Ministerstvo práce a sociálních věcí. OPZ vymezuje čtyři základní prioritní osy, citují: *„Pokrývají problematiku podpory zaměstnanosti, rovných příležitostí žen a mužů, adaptability zaměstnanců a zaměstnavatelů, dalšího vzdělávání, sociálního začleňování a boje s chudobou, zefektivnění veřejné správy a veřejných služeb a podpory mezinárodní spolupráce a sociálních inovací v oblasti zaměstnanosti, sociálního začleňování a veřejné správy“* (Ministerstvo práce, 2014: s. 5). ESF je neinvestiční, znamená to tedy, že podporuje intervence nehmotného charakteru. V programu se tedy řeší problematika sociálních inovací, kde se na tuto tematiku klade velký důraz.

Česká republika se potýká s problémy, které se stále nedaří řešit. A to tradičním způsobem s pomocí nástrojů sociální politiky a politiky trhu práce. Stále se klade malý důraz na to, aby se zjišťovaly skutečné efekty a dopady realizovaných politik. V rámci efektivnějšího řešení dlouhodobých a obtížně řešitelných problémů je potenciálně

více vhodné řešit je pomocí sociálních inovací. Bohužel míra využívání sociálních inovací a s tím spojené nově vzniklé nástroje, jsou v ČR využívány velmi málo. Sociální inovace nejsou v ČR systematicky podporovány a jejich případné dopady nejsou systematicky vyhodnocovány. „*Jinými slovy v ČR neexistuje infrastruktura pro vývoj a šíření sociálních inovací, není deklarovaný zájem o tvorbu nových řešení a jejich další využití (tzv. inovační poptávka), úroveň povědomí o (sociálních) inovacích a jejich přínosech je nízká. Důsledkem tohoto stavu je i minimum finančních prostředků, které je na jejich podporu poskytováno a roztržitost inovační nabídky* (Ministerstvo práce, 2014: s. 19).

Proto je třeba oblast sociálních inovací podpořit, včetně rozvoje inovační poptávky i nabídky. V tomto případě je potřeba klást důraz na vhodnost problémů a oblastní nutnost ověřování účinků inovovaných opatření a to především s pomocí sociálního experimentování. A v neposlední řadě následné šíření za účelem masivnějšího využití. V tomto případě jde především o spolupráci s relevantními aktéry již v počátcích fáze projektů.

Příčiny, proč není využíván potenciál sociálních inovací v oblasti zaměstnanosti, sociálního začleňování a veřejné správy a proč je celková nízká inovační výkonnost v ČR, jsou následující.

**Identifikované problémy:** Nevyužívání potenciálu sociálních inovací v oblasti zaměstnanosti, sociálního začleňování a veřejné správy a celková nízká inovační výkonnost ČR.

**Příčiny:**

- Neexistující inovační prostředí - není jasně deklarovaná inovační poptávka a ochota nové přístupy využívat, inovační nabídka je roztržitá a nejednotná.
- Nízké povědomí o možnostech využívání sociálních inovací a jejich přínosu.
- Neexistuje dlouhodobá a jasná finanční podpora pro sociální inovace.
- Nedostatek znalostí a dovedností nutných pro tvorbu sociálních inovací (včetně evaluačních technik nutných pro zjišťování dopadu nových opatření).
- Chybějící spolupráce v oblasti sociálních inovací, neexistence platformy pro podporu sociálních inovací (Ministerstvo práce, 2014).

Pro šíření sociálních inovací v ČR je doporučena spolupráce na mezinárodní úrovni: „*Mezinárodní spolupráce umožňuje jednotlivým účastníkům získat podněty a kontakty v rámci mezinárodních sítí a pomáhá budovat kapacity participujících*

*organizací a orgánů na regionální a národní úrovni. Je to nákladově efektivní způsob pro ověření návrhů politik a pro šíření zkušeností, který poskytuje základ pro mezinárodní srovnávání“* (Ministerstvo práce, 2014: s. 20). V ČR stále nacházíme oblasti, kde dostatečně chybí znalosti a know-how, které jsou již osvědčeny v zahraničí. Proto přenos zkušeností a spolupráce se zahraničím je jeden z prostředků, jak šířit osvědčené sociální inovace a získání nových znalostí a zkušeností. Inovativní formy organizace práce, které se běžně používají v zahraničí, jsou v ČR stále velmi omezeně využívány. Například v rámci sociálního začleňování mimo intervence o zařazení, není tento proces kompletní bez zapojení sociálně vyloučených do rozhodování, realizace aktivit na místní úrovni a schopnost participovat v životě komunity v přirozených podmínkách místního společenství. V této záležitosti se ČR může inspirovat od již fungujících komunitních center a programů komunitního rozvoje, které fungují v zahraničí delší dobu.

Také je v ČR velmi nízká úroveň rozvoje sociálního podnikání, které není téměř podpořeno žádnými finančními nástroji, které by tomu odpovídaly. I zde se může rozvoj sociální ekonomiky v ČR poučit ze zkušeností ze zahraničí a vyvarovat se tak některých rizikových kroků. Kapacita neziskového sektoru je také na nízké úrovni, a to především v oblasti řízení a závislosti na veřejných zdrojích. Neziskové organizace nejsou dostatečně transparentní, a tím s obtížemi nacházejí firemní dárce. To se následně přenáší na větší závislost na veřejných zdrojích. Zde by se mohla také samozřejmě hledat inspirace v zahraničí, již existujících řešení (Ministerstvo práce, 2014: s. 20).

## **2.3 Návrat na pracovní trh po mateřské dovolené, rodinná politika**

V této kapitole bych chtěla představit podmínky a možnosti pro návrat na pracovní trh, které rodiče mají v ČR. Také bych ráda představila rodinnou politiku v ČR. Dále pak strategii politiky zaměstnanosti v rámci EU, kterou jsme nedílnou součástí a která ovlivňuje zaměstnanost a podporuje programy napomáhající k zaměstnanosti z Evropských strukturálních fondů.

### **2.3.1 Sociální nerovnost**

Sociální nerovnost je jeden z aspektů sociální stratifikace a je jedním ze základních témat sociologického myšlení. Existují zde základní otázky, proč vlastně vůbec existuje.



Máme dva náhledy na sociální nerovnost, buď bereme sociální nerovnost jako nezbytný důsledek společenského života, nebo jako důsledek jeho určitého uspořádání. Sociální nerovnost se realizuje v mnoha sférách našeho života. Může být třídní, statusová, kastovní. S tím tak souvisí nerovnosti v příjmech a majetku, privilegiích, moci atd. Nejedná se pouze o nerovnost v tom, jak zdroje získáme, ale také ve způsobu, jak je užíváme. To se projevuje jako nerovnost životních stylů a životních šancí. V neposlední řadě je tu nerovnost podle pohlaví, etnického původu aj. (Mareš, 1999). Příčiny a důsledky nerovnosti máme definované v rámci sociální organizace a sociální struktury. Můžeme ji chápat takto:

1. Nerovnost vztahů prvků sociální struktury (pozic, rolí) – v tomto případě vlastnost sociálního systému. Tedy, že každá sociální pozice je spojena s určitou mocí a prestiží.
2. Nerovnost jedinců, ti kteří se pohybují v sociální struktuře – v tomto případě nerovnost jedinců či skupin vychází spíše z povahy jejich aktuální pozice než z jejich individuálních vlastností (Mareš, 1999: s. 23).

Jeden ze základních typů nerovností na trhu práce<sup>4</sup>. Na trhu práce nerovné postavení osob vychází z jejich použitelnosti v produkci. Nerovnost je často spojována s diskriminací na trhu práce a to buď přímou, která se projevuje například odmítáním zaměstnat, či určitými omezeními. Následně je tu diskriminace nepřímá, která se projevuje jejich kulturním vyloučením nebo ignorací jejich kulturních handicapů a neochotou jim pomoci, či tyto handicapy vyrovnat (Mareš, 1999).

Situace na trhu práce klade vysoké požadavky na přizpůsobivost jednotlivce a tím tak vytváří tlak nejenom na oblast zaměstnání, ale také na rodinu. Tato současná situace přináší rizika především pro ty jednotlivce, kteří jsou určitým směrem omezeni. Do této skupiny patří i rodiče s malými dětmi. Je tedy nutné sladit pracovní a rodinný život a upravit podmínky tak, aby byla dostatečná podpora rovných šancí v přístupu rodičů na trh práce. Rodiče mají nejenom problémy s nalezením vyhovující práce, ale také s časovým sladěním práce a starost o své potomky (Bartáková 2009).

---

<sup>4</sup>Trh práce- je založen na vztahu dvou subjektů. Ten, kdo něco nabízí, a ten, kdo o nabídku jeví zájem a je ochoten nabízené zboží koupit. Jde o tzv. společenský subsystém, který je specializovaný na základě funkcí integruje v sobě prvky ekonomického, právního, sociálního a kulturního systému dané společnosti (Kuchař, 2007).

### 2.3.2 Ženy po mateřské dovolené na trhu práce

V České republice je zaměstnanost žen mladších věkových skupin nejvýrazněji ovlivněna mateřstvím. V zaměstnanosti této skupiny jsme se nacházeli pod průměrem EU. Hlavním problémem zaměstnanosti žen je nedostatek prostoru pro soulad mezi rodinným a pracovním životem. Zásadním problémem je obtížné zajištění dostupné a kvalitní péče o dítě. Problematické je umístění dětí do zařízení předškolního věku a to z důvodu nedostačujících kapacit. Dále je to časově obtížná slučitelnost s pracovní dobou zaměstnání a provozem těchto zařízení. Pokud jsou ženy dlouhodobě odloučené z trhu práce, jejich konkurenceschopnost se v současné ekonomice výrazně snižuje. Vůči mužům také dochází k omezení dalšího profesního růstu (Ministerstvo práce, 2014).

Statistická data uvádějí, že v evidenci Úřadu práce ČR bylo k datu 31. 12. 2013 49,2 tisíc osob, které pečují o dítě do 15 let. Z tohoto čísla tvoří 93,5 % ženy. Na celkové nezaměstnanosti se podíleli z 8,2 % (na konci roku 2012 jich bylo 43,6 tisíce a jejich podíl činil 8,0 %). Každý měsíc přibude do evidence 3 tisíce osob, které pečovaly o dítě do 4 let, to znamená po rodičovské dovolené. (Ministerstvo práce, 2014)

V současné době jsou matky s dětmi na mateřské dovolené minimálně 2 roky maximálně 4 roky, což je doba, která je jedna z nejdelších v Evropě. Je to dané celkovým pojetím rodinné politiky v ČR. Pokud chce matka vstoupit na pracovní trh dříve, či chce upravený pracovní úvazek, čelí velkým překážkám. Náš systém v České republice není upravený tak, aby matkám usnadňoval a zpřístupňoval cestu na pracovní trh. Tím je tak izoluje doma a nechává unikat příjmy z tak důležitého a potenciálně výdělečného skupiny, jako jsou právě matky s malými dětmi. Mateřská centra a neziskové organizace fungují jako svépomocná skupina lidí s podobným problémem. Také jako středisko komunitního dění dané lokality. Tyto organizace se snaží poskytovat sociální služby, které jsou určeny rodinám a služby pro rodinu. Centra a neziskové organizace vznikly jako reakce na nedostatečné služby státu a jako chybějící služba, která je od státu minimálně poskytována či není vůbec funkční. Mohli bychom aplikovat teorii vzájemné závislosti. Kde se na obou stranách tohoto vztahu mezi státem a neziskovými organizacemi nacházejí prvky, které předurčují ke spolupráci. Dá se říci, že si vzájemně pomáhají kompenzovat své nedostatky. Často neziskové organizace začínají fungovat tam, kde stát ještě nezačal situaci řešit. OOS tak fungují jako budovatele struktur, ti kteří získávají zkušenosti, a ze kterých se posléze stát může inspirovat a čerpat z nich nápady pro své vlastní aktivity. Často také mobilizují potřebnou podporu pro zaangażovanost

státu, aby se tato situace začala řešit (Salamon, Anheier et al., 1996). Pro činnost těchto organizací je nezbytně nutné, aby byly vnímány kraji a obcemi jako partneři, kteří mohou v rámci spolupráce pořádat prorodinné opatření. Nezávislost neziskového sektoru vytváří oddělený smluvní vztah a partnerství, ve kterém je zakomponovaná veřejná služba, kterou provozuje neziskový sektor a je podporován ve svém růstu (Ministerstvo práce, 2008).

### 2.3.3 Strategie politiky zaměstnanosti v ČR, rodinná politika a její aktéři

Ministerstvo práce a sociálních věcí (dále už jen MPSV) má na starosti sociální politiku, sociální pojištění, oblast zaměstnanosti (trh práce, podpora zaměstnanosti, zahraniční zaměstnanost aj.), pracovněprávní legislativu, bezpečnost a ochranu zdraví při práci, rovné příležitosti<sup>5</sup> pro ženy a muže, migraci a integraci cizinců, evropskou integraci a oblast čerpání finanční pomoci z fondů Evropské unie.

Pod pojmem rodinná politika rozumíme: „*Souhrn aktivit a opatření za účelem podpory rodiny. Jelikož se jedná o politiku průřezovou, zasahuje do nejrůznějších veřejných oblastí života společnosti, jako je např. bydlení, školství, zdravotnictví, trh práce, infrastruktura.*“ (Ministerstvo práce, 2015). Tato podpora však musí respektovat samostatnost rodiny, jelikož je to oblast vysoce soukromá. Podpurná aktivita je mířena na podporu rodiny především v jejich výkonu přirozených funkcí.

Aktéři rodinné politiky jsou:

- Orgány státní správy na ústřední, regionální i místní úrovni
- Orgány samosprávy regionální a místní úrovni
- Občanský sektor (nestátní neziskové organizace, odbory apod.)
- Komerční sektor (např. zaměstnavatelé, poskytovatelé komerčních služeb)
- Odborníci (akademická, vědecká a výzkumná sféra)
- Vzdělávací instituce
- Média

---

<sup>5</sup> Rovné příležitosti-tímto pojmem můžeme rozumět, že každý zaměstnavatel by měl vytvářet takové pracovní prostředí pro své zaměstnance, kde by si mohli být jistí, že s nimi bude zacházeno spravedlivě a nestranně (Lapinová, Jakab, 2008).

- Široká občanská veřejnost (Ministerstvo práce, 2008: s. 9).

MPSV každým rokem vyhlašuje dotační programy, kterými chce podpořit prorodinné aktivity neziskových organizací a jiných subjektů. Od dotačního období 2013 je tento program pod názvem Rodina a ochrana práv dětí. Tento dotační program má za cíle především preventivní aktivity, které směřují k ochraně a podpoře rodiny. Poskytování služeb, které posilují rodičovské kompetence, podpora harmonie v rodině a dobré vztahy v ní. Snaží se také o harmonizaci rodiny a práce, citují: *„Zavádění nových a inovovaných postupů a metod do přímé práce s rodinami, jejich pilotní ověření, iniciovat zavádění nových, dosud nevyzkoušených nebo málo využívaných metod přímé práce s rodinami“* (Ministerstvo práce, 2014: s. 2). Cílovou skupinou jsou rodiny s dětmi, rodiče na mateřské/rodičovské dovolené, těhotné ženy. Ministerstvo především zdůrazňuje roli neziskových organizací, které mají s těmito metodami zkušenosti, nebo je přebírají od svých partnerů ze zahraničí a rádi by tyto aktivity týkající se nových nebo málo využívaných metod práce s rodinami s dětmi vyzkoušely v ČR v praxi (Ministerstvo práce, 2014).

Další směr, kterým chce MPSV podporovat, vytváření pracovních míst pro ty osoby, které mají obtížný přístup k zaměstnání je podpora sociálního podnikání. Sociální podnikání je založeno na principech sociální ekonomiky, kde se sdružuje princip ekonomický, čili generování zisku a princip sociální (zaměstnávání znevýhodněných osob, pracovní a sociální integrace) a environmentální. Podpora rozvoje komunit a místních lokalit. K rozvoji sociálního podnikání je nutné zajištění podpůrných sítí, poradenství ohledně založení a provozu sociálních podnikání. Aby byly naplněny aspekty sociální ekonomiky, je nutné rovněž zapojit i Ministerstvo životního prostředí (Ministerstvo práce, 2014).

Dalšími prostředky, kterými se bude MPSV snažit podporu sladování pracovního a rodinného života jsou:

- Podpora rozvoje zařízení péče o dítě (zvyšování kapacity, dostupnosti a kvality).
- Rekvalifikační a vzdělávací kurzy pro rodiče na rodičovské dovolené.
- Podpora zahájení podnikatelských aktivit žen.
- Podpora vytváření zkrácených pracovních úvazků (snížení administrativní zátěže, úprava minimálního vyměřovacího základu, zvýšení jistoty pracujících na zkrácený pracovní úvazek).
- Podpora dalších flexibilních organizací práce.

- Důsledné potírání diskriminace na trhu práce, včetně preciznější textace zákonných norem.
- Podpora poradenských aktivit.
- Podpora advokačních služeb a vzdělávání v souvislosti s diskriminací na trhu práce.
- Odstraňování genderových stereotypů (Ministerstvo práce, 2014: s. 31- 33).

Strategie zaměstnanosti do roku 2020 zdůrazňuje nezbytnost práce nejenom s uchazeči a zájemci o práci, ale také se zaměstnavateli, s místní samosprávou a neziskovým sektorem (Ministerstvo práce, 2014).

### **2.3.3.1 Obec přátelská rodině**

Obec přátelská rodině je celostátní soutěž, která má za cíl propagovat rodinnou politiku na místní úrovni. Tato soutěž je vyhlašovaná MPSV a Stálou komisí pro rodinu a rovné příležitosti Poslanecké sněmovny parlamentu ČR ve spolupráci se Sítí mateřských center, Asociací center pro rodinu a Svazem měst a obcí ČR. Tato soutěž je nástrojem podpory a realizace prorodinných opatření a aktivit v obcích celé ČR. Napomáhá tak ke tvorbě prorodinné atmosféry v naší společnosti. Hodnocení se zaměřovalo na aktuální stav aktivit v obci, ale od roku 2012 byla pozornost soustředěna na ty obce, které chtějí a mají snahu zefektivnit dosavadní opatření na podporu rodiny.

Jak MPSV (2015) uvádí: *„Titul získají obce, které aktivně zjišťují potřeby rodin a usilují o zavedení koncepčních a dlouhodobých opatření na jejich podporu.“*

Obce mají povinnost předložit tzv. koncepční dokument rodinné politiky. Jde o souhrn strategických postupů během plánování a realizaci regionální rodinné politiky, který předpokládá dlouhodobou udržitelnost navržených opatření. Tato nová koncepce tak umožňuje získání lepší představy o pojetí rodinné politiky v každé obci. Pro ty, kteří se účastní je přínosem zmapování jejich cílových skupin, jejich potřeb a navržení takové rodinné politiky, které by obec mohla realizovat v dalších letech.(Ministerstvo práce, 2015)

### **2.3.3.2 Zákon č. 247/2014 Sb. o poskytování služby péče o dítě v dětské skupině a o změně souvisejících zákonů.**

Rok 2014 je důležitým mezníkem v pomoci rodičům v péči o dítě, kdy nabyl účinnost zákon č. 247/2014 Sb. Tento zákon se týká poskytování služby péče o dítě v dětské skupině a o změně souvisejících zákonů. Upravují se zde podmínky, za kterých se poskytuje služba péče o dítě v dětské skupině. Udává také podmínky pro získání oprávnění k poskytování péče o dítě v dětské skupině. Tento zákon přinesl významné daňové úlevy rodičům malých dětí formou nové slevy na dani za umístění dítěte, a to i se zpětnou účinností pro rok 2014. Jedná se tedy o rozšíření počtu zařízení péče o děti. Přinese také daňovou úlevu, kterou mohou rodiče využít (Ministerstvo práce, 2015). Dále má tento zákon přínos pro organizace občanské společnosti, které jsou jedny z určených poskytovatelů. Tím se tak zvýší činnost a počet těchto organizací. Poskytovatelem této služby mohou být zaměstnavatelé, ústavy, právnická osoba registrovaná či evidovaná dle zákona o církvích a náboženské společnosti, územní samosprávný celek, nebo jím založená právnická osoba, obecně prospěšná společnost, nadace či nadační fond, vysoká škola nebo spolek a rodiče, pokud je vše v souladu se zákonem, stanovami, předmětem činnosti, zakládací listinou aj. (Zákon 247/2014, §3).

### **2.3.4 Strategie politiky zaměstnanosti v rámci EU**

Evropská komise vypracovala plán pro udržitelnou budoucnost a nazvala ho Strategie Evropa 2020. Jak Evropská komise uvádí: „*Jedná se o více pracovních míst a lepší životní úroveň. Ze strategie vyplývá, že je Evropa schopna dosáhnout inteligentního a udržitelného růstu podporujícího začlenění a nalézt způsob, jak vytvořit nová místa a našim společnostem ukázat směr, kterým se mají ubírat.* (Ministerstvo práce, 2014: s. 2). Určuje především cíle, které jsou založeny na třech prioritách: inteligentní růst, udržitelný růst a růst podporující začlenění. „*Všechny celostátní, regionální a místní orgány by měly uplatňovat partnerský přístup, sblížovat parlamenty, sociální partnery a zástupce občanské společnosti a přispívat k vypracování i provádění národních programů reforem. Vytvoření stálého dialogu mezi různými úrovněmi správy pomůže přiblížit priority Unie občanům a posílí pocit odpovědnosti nutný k plnění strategie Evropa 2020*“ (Ministerstvo práce, 2014: s. 6). Komise předložila sedm základních iniciativ, které jsou pro Evropskou unii závazné a pro všechny členské státy. Měl by být uplatňován

partnerský přístup na všech úrovních. Pro její splnění by měla dopomoci vzájemná spolupráce, jak doporučuje ve Strategii Evropa Evropská komise.

Hlavním nástrojem realizace evropské politiky hospodářské a sociální soudržnosti, jsou strukturální fondy EU. S jejich pomocí se finanční prostředky rozdělují a snižují se tak ekonomické a sociální rozdíly mezi členskými státy a jejich regiony. Centrálním koordinátorem pro využívání fondů EU je v ČR Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. Evropské fondy zahrnuje množství finančních prostředků a nástrojů, které slouží především k rozvoji hospodářského růstu členských zemí, zlepšování vzdělanosti a snižování sociální nerovnosti. Záležitosti týkající se oblasti zaměstnanosti a rozvoje lidských zdrojů má na starosti ESF.

Rozvoj lidských zdrojů spadá do kompetence MPSV a Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT). Po té co ČR vstoupila do Evropské unie, bylo možné, aby se začaly čerpat dotace ESF (Evropské, 2015).

*Při koncipování a provádění národních programů reforem s ohledem na tyto hlavní směry by členské státy měly zajistit účinné řízení politiky v oblasti zaměstnanosti. I když jsou tyto hlavní směry určeny členskými státy, Strategie Evropa 2020 by se podle potřeby měla provádět, monitorovat a vyhodnocovat ve spolupráci se všemi celostátními, regionálními i místními orgány, měla by intenzivně zapojovat parlamenty, jakož i sociální partnery a zástupce občanské společnosti, kteří se budou podílet na tvorbě národních programů reforem, na jejich provádění a celkové informovanosti o strategii (Rada EU, 2010).*

#### **2.3.4.1 ESF-Evropský sociální fond v ČR**

Evropský sociální fond v ČR je nejvýznamnější fond v rámci EU, který se zaměřuje na sladování pracovního a rodinného života a rovné příležitosti. Chci představit ucelený přehled operačních programů, které v tomto fondu jsou. Pro mou práci to považuji za důležité z toho hlediska, že tyto programy podporují inovativní činnost neziskového sektoru.

ESF byl vytvořen za účelem snížit rozdíly mezi životním standardem v zemích Evropské unie a mezi jejími regiony. Také vytvořit ekonomickou a sociální soudržnost. Vytvořit tak lepší podmínky pro zaměstnanost, vzdělání a snížení chudoby. Jde o hlavní rozpočtový nástroj k podpoře reforem a investování skrze členské země v oblastech

zaměstnávání a sociální politiky. Evropské strukturální fondy dopomáhají také k šíření inovací po mnoho let (Simon, et al., 2014). Především se ESF snaží pomáhat v prosazování lepších podmínek na trhu práce a to pro všechny. Soustředí se na rovné příležitosti, odstraňování bariér na trhu práce. Zaměřuje se na vzdělávání a zaměstnávání, dále na profesní rozvoj a to v každém věku. Nedílnou součástí je také podpora principů sladění pracovního a soukromého života aj. Právě jedni ze žadatelů jsou neziskové organizace, které využívají tyto dotace k různým účelům a financování svých projektů.

ESF je fond neinvestiční. V období 2007 – 2013 byly využívány prostředky z ESF formou tří operačních programů, kterými byly OP Lidské zdroje a zaměstnanost (OP LZZ), OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost (OP VK) a OP Praha - Adaptabilita (OPPA). Orgán, který je zodpovědný za řízení pomoci ESF v ČR je MPSV a současně řídí Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost. Další řídicí orgán je MŠMT, který zodpovídá za Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost, třetí Operační program Praha řídí Magistrát hlavního města Prahy (Evropský sociální, 2015).

### **OP Lidské zdroje a zaměstnanost (OP LZZ)**

OP LZZ je program, který se zaměřuje na snížení nezaměstnanosti pomocí politiky trhu práce, vzdělávání, začleňováním zpět do společnosti sociálně vyloučené občany, snaží se o zvýšení kvality veřejné správy a o mezinárodní spolupráci ve všech uvedených oblastech. Pro tento program je také způsobilá i Hl. m. Praha.

### **OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost (OP VK)**

Program se zaměřuje na rozvoj lidských zdrojů a to pomocí vzdělávání ve všech různých formách. Je zde kladen důraz na celoživotní učení, utváření vhodného prostředí pro výzkumné, inovační a vývojové aktivity a podporuje spolupráci participujících subjektů. Tento program je v gesci Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy ČR.

### **OP Praha – Adaptabilita (OPPA)**

Tento program je určen pouze pro hlavní město Praha. A to z toho důvodu, že EU rozdělila regiony z hlediska účelu strukturální politiky dle výše HDP, který region vyprodukuje. Proto Praha nemůže využívat tyto prostředky, které jsou určeny pro zbytek ČR a také to platí naopak. Jiné kraje nemohou čerpat prostředky, které EU určila pro hlavní město. Cílem tohoto program je zvýšení konkurenceschopnosti Prahy, posílení



její adaptability a zvýšení výkonnosti lidských zdrojů a umožnit přístup všem k zaměstnání. Tento program je zaměřen na vzdělávání a eliminaci sociálního vyloučení.

V novém období 2014 - 2020 je opět možné využívat podporu z fondů EU, které budou rozdělovány formou operačních programů. Programy, které se zaměřují na rovné příležitosti, sociální začleňování a inovace je OP Zaměstnanost (OPZ),

### **OP Zaměstnanost**

Program se bude zaměřovat na oblast podpory zaměstnanosti, rovných příležitostí žen a mužů, rozvoje dalšího vzdělávání, boj s chudobou a sociálního začleňování, adaptabilitě zaměstnanců a zaměstnavatelů. Dále pak na modernizaci veřejné správy a podpory mezinárodní spolupráce, sociálních inovací v oblasti zaměstnanosti a sociálního začleňování a veřejné správy. Program bude řídit MPSV ČR (Evropský sociální, 2015).

### **OP Operační program Praha – pól růstu ČR**

Tento program nahrazuje OP Praha Adaptabilita a OP Konkurenceschopnost. Je úžeji zacílen na klíčové problémy a jejich řešení. Mezi jeho tematické cíle patří sociální začleňování, boj proti chudobě, rozvoj výzkumu technologického rozvoje a inovací (Evropský sociální, 2015).

Žadatelé jako v předešlých obdobích o tyto dotace mohou být zaměstnavatelé, nestátní neziskové organizace, vzdělávací, výzkumné a poradenské instituce aj.

### **2.3.4.2. Databáze produktů ESF**

Tato databáze je jedním z prostředků ESF, která slouží k šíření a informovanosti o inovativních produktech programů, které jsou spolufinancované z tohoto fondu v ČR. Tato databáze byla vytvořena na podnět Ministerstva práce a sociálních věcí. Je zde bezplatný přístup k využití inovativních nástrojů, které podporují zaměstnanost a které byly také díky prostředkům ESF v ČR realizované nebo do ČR přenesené ze zahraničí. Proto byla vytvořena databáze, aby došlo k co největšímu rozšíření a využití v praxi (Evropský sociální, 2015).

Tento nástroj je určen pro organizace, neziskové organizace a instituce, které působí v oblasti zaměstnanosti, sociální integrace a rozvoje lidských zdrojů v ČR. Tyto organizace mohou produkty, které jsou v databázi umístěné, za odsouhlasených podmínek

podlicence zdarma převzít a využít je tak při své vlastní činnosti. Jde tedy o šíření inovativních nástrojů a metod formou databáze. Jelikož byly projekty financovány z ESF a státního rozpočtu ČR, proto jsou produkty volně dostupné a za daných podmínek i bezplatně využitelné (Ministerstvo financí, 2015).

### 3. Empirická část

V druhé části mé práce se věnuji kvalitativnímu výzkumu. Nejdříve objasním cíl výzkumu a poté se zaměřím na design výzkumu, výběru výzkumného vzorku, techniku sběru dat a etickému vymezení výzkumu.

#### **3.1 Cíle výzkumu**

Cílem této práce je zhodnotit inovativní projekty, které jsou realizované neziskovou organizací. V rámci těchto projektů se budu především zajímat, v čem je projekt inovativní, jakou roli v nich sehrála nezisková organizace. Vedle představení role neziskového sektoru, chci zjistit činnost ještě dalších aktérů během realizace projektů. Také mě zajímá zhodnocení, jaké přínosy viděli aktéři z těchto projektů. Neziskové organizace jsou zdrojem inovací, které jsou nezbytné pro pokrok a hledání nových cest v řešení nedostatků a problémů (Potůček a kol, 2010). Problém a nevyřešená otázka návratu rodičů po mateřské dovolené na pracovní trh je v současné době stále velkým úskalím, kterému čelí mnozí rodiče v celé České republice. Proto mě v této práci zajímá, v čem spatřují aktéři inovativnost těchto projektů, v čem spočívá role neziskového sektoru v inovativních procesech a jak je hodnocen přínos těchto projektů.

#### **3.2 Přínosy a motivace výzkumníka**

Tato případová studie je případem projektů, které jsou realizovány občanskou společností. Jsou vytvořeny na tématu, které mě osobně zajímá. Téma se týká návratu rodičů na pracovní trh po mateřské dovolené. Tyto projekty se snaží o inovativní přístup k této tematice. Nezisková organizace se v rámci projektů soustředí jak na rodiče, kteří se vracejí na pracovní trh, tak na samotné zaměstnavatele, kteří jsou ti, co vytváří pracovní podmínky pro své zaměstnance.

Téma jsem si vybrala jednak z důvodu aktuálnosti v současné době, kdy se stále více řeší problematika návratu rodičů po mateřské dovolené na pracovní trh a sladování péče o děti se zaměstnáním, ale také proto, že jsem sama na mateřské dovolené. Toto téma je pro mě velmi přínosné a osobně se mě dotýká. Také mnoho mých přátel tuto problematiku intenzivně řeší. Zajímá mě, jaké nové inovativní přístupy přinesl neziskový sektor do této problematiky, jelikož neziskový sektor a sociální podniky jsou jedni z mála těch, kteří do této problematiky přinášejí nové poznatky a zkušenosti. Především z hlediska

samotných zúčastněných aktérů, kterými jsou matky sami. Chtějí řešit svojí situaci a co nejlépe sladit pracovní život se životem rodinným. Jako přínos v této studii vidím v popsání, zachycení a obeznámení se s inovativními funkcemi neziskových organizací v problematice nástupu rodičů na mateřskou dovolenou. Další přínos vidím také v zachycení role neziskového sektoru při realizaci inovativních projektů, v popisu propojení s dalšími aktéry, náhled aktérů na splnění cíle těchto projektů. Můžu říci, že se v mé práci snažím o zachycení a pochopení, jak se v současné době realizuje inovativní projekt neziskovou organizací.

### 3.3 Design kvalitativního výzkumu

Pro svůj výzkum jsem si zvolila jako design kvalitativního výzkumu *případovou studii*. Jde o jednu z možných cest, jak zkoumat a porozumět sociální realitě a jedna z cest, jak dělat výzkum. Jako výzkumná metoda je případová studie využita při sledování jednotlivce, skupiny, organizace, případu atd. Především se snaží o celkové komplexní pochopení sociálního fenoménu. Yin ji charakterizuje jako metodu, která se zabývá sociálním fenoménem a skrze analýzu případů, jako jsou individuální životní cykly nebo jednání malé skupiny, organizační či manažerské procesy, sousedské změny, mezinárodní vztahy atd. V případové studii se využívá, jak už jsme řekli, více výzkumných metod. Každá z metod využívá jiné metody sběru dat, analýzou empirické evidence a má svou vlastní logiku. Především se v postupech případové studie využívá pluralistického hlediska (Yin, 2009: s. 4- 5). Případová studie je především jak uvádí Švaříček, Šed'ová (2007: s. 97): „*Je empirickým designem, jehož smyslem je velmi podrobné zkoumání a porozumění jednomu nebo několika málo případů. Základem případového šetření musí být sběr skutečných dat vztahující se k objektu výzkumu (případu)*“. Dalšími znaky charakteristické pro případovou studii, které uvádějí Yin (2003: s. 13 - 14) jsou následující:

- Abychom získali relevantní údaje, musíme využít všechny dostupné zdroje i metody sběru dat, které jsou nám k dispozici.
- Zkoumání daného sociálního jevu musíme vždy praktikovat v reálném kontextu a za co možná v rámci dostupných nejpřirozenějších podmínek výskytu jevu.
- Případ, který je předmět výzkumu případové studie, je integrovaný systém, který má své vymezené hranice, jak prostorové, tak časové.

Vezmeme-li v potaz tyto charakteristiky, středem je vždy samotný případ. Náhled badatele, který je velmi důležitý, je označen termínem „integrovaný systém“. Každý

jednotlivý aspekt je zkoumaný a nahlíží se na něj, jako na součást celého systému a ne jako na izolovanou část. Tím pak následně rozkýváme vztahy mezi těmito součástmi a dochází tak k vysvětlování podstaty případu. Důležitou zásadou je především zkoumat případ v jeho přirozeném prostředí. Pro získání dostatečných a plnohodnotných informací potřebujeme získat velké množství údajů z rozmanitých zdrojů, které má výzkumník v rámci tohoto výzkumu k dispozici. Proto můžeme opravdu na případovou studii nahlížet jako na výzkumnou strategii, jelikož výzkumník mimo vícezdrojových informací využívá také veškeré dostupné metody sběru dat. Nebývají vyloučené ani techniky kvantitativního výzkumu. Vhodnost použití těchto metod musí výzkumník zvážit s ohledem na výzkumnou otázku (Švaříček, Šed'ová, 2007).

Existují předsudky vůči této výzkumné metodě případové studie. Nejčastější námitkou je obava, že tato výzkumná metoda je málo dostačující a precizní. Tyto obavy vyvrací právě přístup z více stran a používání více výzkumných metod. Další obavou je otázka: Jak se může generalizovat z jednoho případu? Případová studie, jako například experiment, je možné generalizovat na teoretický výrok, ne na populaci či universum. (Yin, 2009).

### **3.4 Zdůvodnění případové studie jako výzkumné metody vzhledem k výzkumným otázkám**

V této případové studii chci do hloubky porozumět roli neziskového sektoru v rámci realizace inovativních projektů, které jsou zaměřeny na pomoc při návratu rodičů s dětmi na pracovní trh. To také vyžaduje komplexní, hloubkové pochopení v čem lze vidět inovativnost těchto projektů a jaké jsou plusy či mínusy těchto projektů. Pochopit vzájemné vztahy aktérů a nahlédnout na hodnocení, naplnění cíle těchto projektů. Případová studie nám právě umožňuje tuto komplexnost pochopení vzájemných souvislostí. Proto jsem si zvolila tuto metodu pro svoji práci. Základní kategorií výzkumných otázek v případové studii jsou: „kdo“, „co“, „kde“, „jak“, „proč“? Máme několik různých typů výzkumných otázek. Základními otázkami jsou výše uvedené. Dle těchto typů můžeme rozlišit druh případové studie na explorativní studie (otázka „co“?), explanatorní studie (otázka „jak“, „proč“) a na závěr studie deskriptivní, která poskytuje narativní zprávy (Yin, 2009: s. 7 - 10).

Ptáme-li se na otázku „jak“, „jaký“ a „proč“, jedná se o případovou studii explanační. Jelikož mi půjde o porozumění role neziskového sektoru, v čem spočívá

inovativnost projektu, jaké jsou dopady inovativního projektu. V této případové studii se ptám na otázku „jak“.

### **3.5. Design případové studie a jeho zdůvodnění**

V každém empirickém výzkumu je implicitní nebo explicitní výzkumný design. Výzkumný design je vlastně logická posloupnost, která spojuje empirické data k prozkoumání našich výzkumných otázek a následně ke zpracování závěru či závěrečné zprávy. Jak uvádí Yin (2009: s. 26): „*Jde o logický plán, jak jít odtud tam*“ Design případové studie může být design s jedním případem nebo mnoho případový design. V této práci se jedná o případovou studii s jedním případem a více jednotkami analýzy, kterými jsou dva projekty „Sobě tobě“ a „Společnost přátelská rodině“. Studie s jedním případem je zaměřena na jeden případ, který zkoumáme do hloubky. Tento případ jsem si vybrala na základě účelu, který chci zkoumat, proto se jedná o účelový výběr. Tento účelový výběr cituji: „*Je založen na úsudku výzkumníka o tom, co by mělo být pozorováno a o tom, co je možné pozorovat*“ (Disman, 2002: s. 112)

Design tohoto výzkumu je případová studie s jedním případem a to konkrétní neziskovou organizací, který je zaměřen na budoucí rodiče, čerstvé rodiče a rodiče, kteří se chystají na návrat na pracovní trh. Tento případ můžu považovat za reprezentativní či typický. Proto jsem si také vybrala případovou studii s jedním případem. Tento případ může reprezentovat typický projekt, mezi ostatními neziskovými organizacemi, které se zapojují do podobných projektů. Přínosy z těchto případů můžeme považovat za zkušenost průměrného člověka či organizace (Yin, 2009).

### **3.6. Výzkumný případ, výzkumné otázky, jednotky analýzy**

#### **Výzkumný případ:**

1. *Inovativní projekt 1. Společnost přátelská rodině*
2. *Inovativní projekt 2. Sobě tobě*

#### **Výzkumné otázky**

1. *V čem spočívá inovativnost projektu?*
2. *Jaká je role neziskového sektoru při tvorbě inovativního projektu?*
3. *Kteří aktéři se účastní při tvorbě a realizaci inovativního projektu?*
4. *Jak jsou hodnoceny přínosy inovativního projektu aktéry, kteří se na projektu podílí?*

## **Jednotky analýzy**

1. Projekt I. – Společnost přátelská rodině
2. Projekt II. - Sobě tobě

### **3.7. Techniky sběru dat**

V této případové studii jsem využila data z více zdrojů, které jsem sbírala pomocí analýzy dokumentů, elektronických zdrojů a formou polostrukturovaných rozhovorů s různými aktéry, kteří se účastnili těchto projektů. Rozhovory jsem prováděla v měsících duben, květen.

Každá technika sběru dat je jeden z dílů „puzzle“, který přispívá výzkumníkovi do jeho celkového pochopení fenoménu, který zkoumá. Možnost hromadit data z různých zdrojů je velmi atraktivní, protože tím tak můžu minimalizovat nedůvěru v tento výzkum. Během výzkumu jsem si však musela dát velký pozor na množství a uspořádání dat, abych se v těchto datech neztratila. Proto jsem velmi dbala během výzkumu na uspořádání a správu těchto dat a jejich analýzy (Baxter, 2008).

**Dokumenty** - Informace z dokumentů jsou, dá se říci, zdrojem informací pro každou případovou studii a téma. Během mého výzkumu jsem využívala výroční zprávy, články z časopisů, letáky, reklamní materiál, brožury, bulletiny, články z novin a časopisů.

**Internetové zdroje** – využívala jsem především webové stránky samotné Sítě MC a dále stránky týkající se Sítě MC či projektů a informací o ní, které by mi napomohly k odpovědi mých výzkumných otázek.

**Rozhovory**- rozhovory jsou jeden z velmi důležitých zdrojů informací v případové studii. Během mého výzkumu jsem dělala dvanáct polostrukturovaných rozhovorů (otázky viz Příloha č.1) s různými aktéry, kteří se podíleli či účastnili na projektech.

Rozhovory jsem vedla s těmito aktéry:

- 2 prezidentky Sítě MC
- 2 projektové manažerky Sítě MC
- 2 koordinátorky Sítě MC
- 2 matky, které prošly projektem
- 2 vedení MC

- Člen poroty SPR
- 2 zaměstnavatelé, kteří prošli projektem SPR

### **Triangulace**

Tento koncept se vztahuje k procesu objevování ve výzkumu. Jde o nástroj ve společenských vědách, který slouží k zajištění validity měření. Jejím cílem je očistit spolehlivé informace od těch, které nejsou spolehlivé a získat tak validní obraz subjektu, který je studován (Šťovíčková, Jantulová, 2015). Triangulace nám dopomáhá k rozmanitým pohledům na zkoumanou otázku. Jednoduše řečeno, ukazuje nám různorodost pohledů a vliv situace na výpovědi. Triangulace nám umožňuje pohlédnout na lidské jednání z více jak jedné perspektivy. Musíme se však držet výzkumné otázky, pro kterou hledáme především naši odpověď. Švaříček, Šed'ová (2007: s. 205) definují triangulaci takto: „*Triangulace je tedy proces použití rozličných pohledů, za účelem vyjasnění významu pozorování (sběru dat) a interpretace a analýzy dat*“. V této případové studii jsem využila polostrukturované rozhovory, které jsou provedeny s různými aktéry případu. Proto jsem převážně triangulovala tyto rozhovory a analýzu dokumentů jsem používala, jako doplňující materiál.

### **3.8. Etické vymezení výzkumu**

V každém výzkumu je zapotřebí vyřešit určité etické otázky, kterými se musí výzkumníci zaobírat. Je potřeba zajistit důvěrnost, která chrání účastníky výzkumu před jejich identifikováním. Proto jsem účastníky výzkumu anonymizovala tím způsobem, že jsem osoby i místa uvedla pod označením jejich pozice vůči projektu. Také jsem získané informace, jak ve formě nahrávek a zápisků uchovávala na bezpečném místě, které nebylo volně dostupné a to i v počítači, kde jsem tyto data měla chráněna heslem.

Dalším zásadním principem, který zaručuje důvěrnost je získání souhlasu od účastníků výzkumu (viz Příloha č. 2). Tento souhlas jsem zdokumentovala a to v mém případě formou písemného poučeného souhlasu, kde účastníci s výzkumem dobrovolně souhlasili. Také je v požadavku tohoto souhlasu zakomponován předpoklad, že účastníci byli seznámeni s povahou a se všemi možnými důsledky, které mohly nastat během výzkumu. (Švaříček, Šed'ová, 2007).



### **3.9 Případová studie – Síť mateřských center, projekty**

#### **3.9.1 Síť mateřských center o. s.**

V roce 2001 vzniklo v České republice občanské sdružení Síť mateřských center (dále jen Síť MC) na základě potřeb mateřských center. Jeho kořeny však sahají až do roku 1990, kdy se začala utvářet myšlenka těchto center v ČR. Mateřská centra (dále jen MC) v té době byla novým fenoménem občanské společnosti. V rámci desetileté neformální spolupráce s MC po celé ČR, vznikla Síť MC jako zastřešující organizace, která podporuje jednotlivá MC a zastupuje je na celorepublikové úrovni.

Základním posláním MC je především podpora a metodické vedení svých členů. Také pomáhá při cestě ke zrodu nových MC. Mimo tuto základní činnost pomáhá Síť MC v řešení celospolečenských problémů, které se týkají prioritně krize rodiny. Zaměřuje se na dva základní společenské okruhy problémů. Za prvé, na ty, které se vztahují dovnitř rodiny. Za druhé na vnější podmínky pro život rodiny (VZ Síť MC, 2013). Značným problémem je fakt, že rodina ztratila prestiž ve společnosti, což se odráží také na podmínkách sladění rodinného a pracovního života na trhu práce i absence pro rodinné politiky.

V roce 2007 valná hromada upřesnila a rozšířila poslání Sítě MC a těmi jsou:

- Koordinace, propagace a rozšiřování hnutí MC v ČR a jeho zapojení do mezinárodních organizací.
- Posilování hodnot rodiny a mezigeneračních vztahů, úlohy rodičů, mateřské a otcovské role ve společnosti.
- Podpora právní ochrany rodiny, mateřství a rovných příležitostí pro všechny.
- Podpora zdravého života ve zdravém prostředí. (VZ Síť MC, 2009)

Svou pozornost také věnuje vícegenerační rodině, která se v současné době nachází v nerovných sociálních podmínkách, a kde bylo narušeno neformální vzdělávání uvnitř rodiny. Od roku 2006 se o jednotlivé kraje starají krajské koordinátorky. Snaží se především o podporu center a jejich vzájemnou spolupráci. Každý kraj má své specifické podmínky a jinou podporu MC. To je také dáno přístupem jednotlivého kraje, jeho prorodinnou politikou a přístupem k MC.

Komunikace a informace o aktivitách, práci a nabídkách Sítě MC je možné získat pomocí Úterních dopisů, Krakolistů (informace krajských koordinátorek, které každý měsíc informují o činnosti krajského střediska).

Snahy řešit tyto problémy se vzájemně prolínají a splétají v činnostech Sítě MC. (VZ Síť MC, 2013).

### 3.9.2 Představení projektů

#### **Projekt - Společnost přátelská rodině (dále už jen SPR)**

Po roce 1989 se společnost v ČR především soustředila na ekonomický rozvoj a výkon na pracovním trhu. Podpora sladování rodinného a pracovního života se tenkrát moc nenosila a nikomu nepřišlo zarážející, že matky sedí s dětmi doma čtyři roky a převážná část se na tomto ekonomickém rozvoji nemohou podílet i kdyby chtěly. Společnost byla rodinám otevřená, akorát tak na dětském hřišti. To samozřejmě muže stimulovalo také k tomu, že víc času strávil na pracovišti a měli úlohu takzvaného živitele rodiny.

V roce 2004, kdy bylo 10. výročí Mezinárodního roku rodiny, vyhlásila Síť MC první kampaň SPR. Tato kampaň měla za úkol narušit tehdejší zastaralé a zkosnatělé struktury společnosti, kde převládal názor, že rodina se s pracovním životem moc neslučuje. Cílem této kampaně bylo především ukázat příklady dobré praxe v organizacích, které se v té době již o částečné propojení rodiny a zaměstnání, snažily. Důraz se především klade, cituji: *„Na motivaci zaměstnavatelů k uplatňování rovných příležitostí a zavádění opatření pro sladování rodinného a pracovního života jejich zaměstnanců. Důraz je kladen na rodinu v každé životní fázi, tzn. na všechny generace a jejich potřeby“* (Familyfriendly, 2015).

V období prvních let probíhalo oceňování na celorepublikové a na místní úrovni. Tato kampaň probíhala bez finančních zdrojů, proto bylo velmi obtížné udržovat a šířit tuto myšlenku dál. Proto byl velmi přínosný vstup do EU a s tím spojené i prostředky z projektů spolufinancovaných z Evropského sociálního fondu. Kampaň měla svou narůstající popularitu, avšak nedařilo se zajistit plynulé navazování projektů.

Od roku 2007 jsme soutěž pořádali na třech úrovních – místní, krajské a celorepublikové. Účastí ministra získala ocenění a předání certifikátů na váženosti. Také

inspirovala MPSV, aby začala od roku 2008 vyhlašovat novou soutěž a to Obec přátelská rodině, ve spolupráci se Sítí MC. V průběhu své existence tato soutěž získala svou popularitu, proto se začaly velké organizace hlásit samy, aby se pokusily toto ocenění získat.

Důležitým mezníkem v soutěži byl rok 2012, kdy dopomohl k novému startu projekt SPR. Jeden z cílů projektu byla profesionalizace této kampaně a tak došlo k rozsáhlé inovaci a přepracování metodiky. Záměr projektu byl především takový, aby se zaměstnavatelé zajímali o tuto tematiku a v praxi zaváděli opatření pro sladování rodinného a pracovního života pro své zaměstnance a zaměstnankyně. Od roku 2013 probíhala kampaň každoročně na celorepublikové úrovni, minimálně 1x za dva roky, dále na úrovni krajské v každém kraji ČR (místní úroveň byla začleněna pod krajskou).

V aktivitách tohoto projektu byla zahrnuta dotazníková šetření mezi zaměstnavateli, která se zaměřila právě na využití jednotlivých opatření ke sladování rodinného a pracovního života, na jejich zavádění a také na uplatňování rovných příležitostí žen a mužů. Dále byla v rámci projektu vydaná publikace SPR, která vypovídá nejen o zkušenostech zaměstnanců a zaměstnavatelů programů, ale také zde můžeme najít příspěvky od expertů a expertek z oblasti personalistiky a rovných příležitostí žen a mužů. Také byly realizované různé aktivity, jako jsou workshopy a kulaté stoly. V rámci tohoto projektu byly restrukturalizované webové stránky [www.familyfriendly.cz](http://www.familyfriendly.cz). Tento web obsahuje výsledky, fotografie a informace ke kampani.

### **Hodnocení probíhá v těchto hlavních oblastech:**

**1) Zaměstnavatelská oblast** (zaměstnavatelské podmínky umožňující sladování rodinného a pracovního života a další aspekty související s rovnými příležitostmi a podporou rodiny):

- odchod na MD/RD a opětovný návrat do zaměstnání
- alternativní formy práce
- péče o blízkou osobu, péče o předškolní děti
- diverzita pracovních týmů
- rovné odměňování, rovné příležitosti
- diskriminace, sexuální obtěžování, šikana

## **2) Společenská odpovědnost firem:**

- podpora a rozvoj regionu
- dobrovolnické dny, dobrovolnické aktivity zaměstnanců/kyň
- transparentní podnikání
- protikorupční chování.

## **3) Prorodinné aktivity organizace:**

- výhody pro rodiny s dětmi
- podpora volnočasových aktivit pro děti
- akce pro celé rodiny
- dětský koutek, místo na přebalování a kojení
- podpora mezigeneračního soužití a podpora seniorů
- podpora hendikepovaných osob a osob se speciálními potřebami.

## **4) Prostředí firmy**

- zdravé a nekuřácké pracovní prostředí
- bezbariérový přístup
- ekologické chování organizace a udržitelný rozvoj
- třídění odpadu, používání obnovitelných zdrojů
- podpora místních produktů.

Dále ještě porota hodnotí, zda podmínky, které firmy nabízejí, jsou trvalého charakteru a jakým způsobem a směrem je nadále bude rozvíjet (Familyfriendly, 2015).

## **Projekt - Nové zaměstnání tobě – možnost zaměstnání sobě (dále už jen Sobě tobě)**

Tento projekt byl realizován v období 1. 2. 2013 – 31. 1. 2015. Jeho cílem bylo zvýšit zaměstnanost rodičů (především matek), které pečují o děti do 15 let. Tohoto cíle se mělo dosáhnout pomocí celkové podpory. Jak uvádí Sít MC: „*Jádrem projektu je vzdělávání pečovatelů/ek o děti a následné vytváření nových pracovních míst v této oblasti* (Mateřská, 2015). Tento projekt měl 161 účastníků, z něhož celkovou podporu získalo 105 osob. Touto celkovou podporou jsou motivační semináře, individuální poradenství, rekvalifikační kurz, odborná praxe. Pro 32 účastníků se podařilo vytvořit nové pracovní místo na poloviční úvazek. Tento projekt byl realizován v 10 krajích ČR.

### **Podrobné představení aktivit, které byly realizované v rámci projektu:**

- **Motivační semináře** – celkem jich proběhlo 10 a zúčastnilo 161. Zaměřovaly se na rodiče, kteří pečují o děti. Především chtěly pomoci v jejich motivaci vrátit se zpět do zaměstnání a nalézt vhodné pracovní pozice, která by umožňovala sladit pracovní a rodinný život.
- **Individuální program rozvoje** – pro každou z účastnice bylo určeno 10 hodin individuálního poradenství. Celkem se tedy realizovalo v rámci tohoto projektu 1050 hodin poradenství. Toto poradenství bylo zaměřeno na pomoc účastnicím v hledání vhodného pracovního uplatnění a na jejich podporu.
- **Tvorba skript pro rekvalifikační kurz** – byly vytvořeny podklady pro účastnice.
- **Rekvalifikační kurz Péče o děti od 0 do 10 let** – v rámci celého projektu se realizovalo celkem 7 běhů kurzů (Kroměříž, 2x Praha, České Budějovice, Pardubice, Brno a Jablonec nad Nisou), kdy každý byl dlouhý 120 hodin. Tyto kurzy absolvovalo 110 osob.
- **Zajištění odborné praxe pro účastníky rekvalifikačních kurzů** – byla zajištěna odborná praxe v organizacích poskytujících službu péče o děti od 0 do 10 let, pro všechny kompletně podpořené osoby (105 osob).
- **Tvorba nových pracovních míst** – 32 účastnic projektu si ve vybraných organizacích poskytující službu péči o děti vytvořilo nové pracovní místo na poloviční pracovní úvazek (Mateřská, 2015).

### 3.9.3 Výsledky - Projekt Společnost přátelská rodině

#### 3.9.3.1 Inovativnost

V této kapitole mě především zajímá, v čem spočívá inovativnost projektu. V čem se projekt odlišuje od ostatních, v čem je nový a co popřípadě novou metodou vylepšuje.

V podmínkách, kdy projekt vznikal, byla na tehdejší podmínky tato myšlenka kampaně SPR jedinečná. Podmínky pro rodiny po roce 1989 nebyly vůbec pozitivní a stále větší důraz byl kladen na tržní efektivitu. Odlišnost podmínek v naší zemi byla daná svým specifickým historickým vývojem, jak se dokládá v publikaci SPR následovně:

*„Historicky se naše země vyvíjela mnoho let odlišně a česká společnost fungovala úplně jinak, než tomu bylo v západních demokraciích. Za komunismu měli v Československu všichni právo na práci a současně povinnost pracovat, takže většina žen byla zaměstnaná a existovala zde jistá rovnost v přístupu k zaměstnání. To však neznamená, že zde byla rovnoprávnost, že ženy byly odměňovány stejně jako muži, že měly stejné příležitosti budovat kariéru atd. Žena byla ceněna jako pracovní síla. Na druhou stranu je třeba říci, že mnohem více než dnes byla zaslouženě vyzdvihována role ženy jako matky a její péče o rodinu“ (Sít', 2013: s. 7).*

S větším důrazem na výkonnost se po roce 1989 přestalo myslet na rodiny s dětmi. Sít' MC se tehdy začala snažit o změnu nastavení společnosti a přišla s myšlenkou vytvořit kampaň SPR. Můžeme říci, že šlo o zcela nové pojetí náhledu na sociální potřeby.

*"Tehdy v roce 2004 jsme jako první nabourali přetrvávající názor z dřívějších let, že děti do společnosti nepatří“ (Kolínská, 2013: s. 102).*

Sít' MC byla jako první, která přišla s konceptem kampaně SPR, se zaměřením na téma sladování pracovního a rodinného života. Což potvrzuje i sama prezidentka, která vypověděla, že v té době žádný podobný projekt neexistoval. Byla to zcela nová myšlenka. Můžeme ji nazvat inovační idejí, ve které měla organizace inovační roli hodnotitele zaměstnanců, zda jsou „family friendly“. Hlavním cílem, jak uvádí Sít' MC ve svém bulletinu:

*„Bylo zde potřeba ukázat příklady dobré praxe organizací, které se navzdory společenskému mínění snažily nabízet nejrůznější možnosti, aby tak rodinám s dětmi ulehčily. I proto jsme se snažili, aby kampaň pokrývala širokou škálu potřeb v životě rodin. Všechny organizace byly od počátku posuzovány dle specifických možností, které mohou ve své oblasti nabídnout. To platí doposud“ (Půl na půl, 2013).*

Pokud jsem položila otázku prezidentkám Sítě MC, v čem spatřují hlavní inovativnost projektu a odlišnost od jiných kampaní, shodly se, že ji především vidí v komplexnosti záběru.

*„Je to vlastně ta komplexita, že i ty genderové audity jsou většinou zaměřené na dvě oblasti z těch našich. Především na zaměstnavatelské podmínky. To je například nastavení mateřské nebo různé druhy odměňování. Prostě nějaký způsob výběru lidí nebo náboru. Dále pak například prorodinné podmínky. Což jsou tedy nějaké firemní školky nebo firemní péče o děti a různé druhy akcí pro děti. Pro rodiče dětí jsou to pak soutěže, které jsou speciálně pro společenskou odpovědnost. Pak je to environmentální působení a my to vlastně máme všechno dohromady“ (Viceprezidentka, 2015).*

Zajímavé bylo, že každá z prezidentek komplexnost projektu vnímala mírně odlišně. Viceprezidentka Sítě MC klade důraz na komplexitu v záběru soutěže hodnocených kategorií. Prezidentka Sítě MC zdůraznila inovaci v šíři záběru na cílovou skupinu, ale také i na hodnotící kategorie.

*„Tak já si myslím, že je to především tou šíří. Protože mi zde zahrnujeme i podmínky životního prostředí a soustředíme se na rodinu jako takovou. V celé šíři sladování, nejenom tedy to období s malými dětmi. Ale i to období, kdy se děti začínají starat o své rodiče „sendvičová generace“. To si myslím, že je odlišné od těch ostatních. Protože některé jsou zaměřené jenom na rovné příležitosti. Jiné jsou zas zaměřené na sladování. Ta komplexnost, to si myslím, že je u nás jiné“ (Prezidentka, 2015).*

Prezidentka Sítě MC, klade důraz na širší cílové skupiny.

*„SPR je oceňování zaměstnavatelů, kteří dělají podmínky přátelské. Ale dělají je nejenom rodičům, ale celkově. Protože se jakoby celkově snažíme o ty rovné příležitosti pro všechny, i ty 50+ a ty další“ (Projektová manažerka, 2015).*

Tento projekt má tedy široký záběr, kde porota hodnotí nejen podmínky pro sladování pracovního, rodinného života a prorodinné aktivity. Také se zaměřuje na společenskou odpovědnost firem a prostředí firmy.

*“ Ten projekt je definovaný tím, že je určen pro všechny generace. Jde zde vlastně o to, že jsme u těch zaměstnavatelů zjišťovali, jaké mají například opatření pro rodiče. Stejně analogicky jsme zjišťovali, jaké mají opatření pro osoby 45 - 50+. Některé firmy už jsou natolik uvědomělé, že to již chápou. Když mají firmy teď mladé zaměstnance. Například telefonní operátoři mají zaměstnance s velmi nízkým věkovým průměrem. Třeba firma X má věkový průměr třicet pět nebo ještě i niž, tak oni již chápou, že ti lidé tam budou asi zůstávat a budou jim postupně stárnout. Takže už se začíná připravovat nějaký speciální programy pro tyto lidi. A pak jsou třeba firmy, které už to mají. Například firma Y, ta už má hodně seriózních zaměstnanců ve smyslu věku a má tím již existující speciální program a snaží se s těmi lidmi něco dělat. Vymýšlí pro ně, jak je budou podporovat. Samozřejmě i tyhle ty velké firmy řeší problém, že nemůžou podporovat jen jednu skupinu. Musí podporovat všechny, protože ty ostatní by říkali: Proč podporujete jenom rodiče? Proč nepodporujete také nás? Takže ty už vědí, že musí podpořit celou tu škálu. Od rodičů po skupiny 45- 50+. Pak až po ty seniory nebo ty, kteří už jsou před důchodem nebo také OZP a jiné různé další skupiny. Jsou jakoby dál, že už mají třeba programy na podporu komunity leseb a gajů. To pak záleží na dané firmě. Oni se často inspirojí matkami v zahraničí. Někdy přejímají programy, které se osvědčily i někde jinde a přetahují je k sobě. Některé programy jsou zas tak inspirativní, že pak inspirojí ty své matky v zahraničí, které si pak přebírají od nich. To jsem právě chtěla říct, že my jsme se pak na to snažili ptát. Což je teď i téma. Jak podporují i tu sendvičovou generaci. To jsou lidé, co se dostanou do takového toho presu mezi své děti a své rodiče. Nebo prostě nějakého závislého člena rodiny. Takže tady to bylo myšleno tak, že to je pro všechny generace rodiny“ (Viceprezidentka, 2015).*



Je vidět, že je nutné, soustředit se na všechny věkové kategorie. Zaměřením pouze na jednu, by nedošlo ke komplexitě řešení problému. Netradičnost širokého záběru soutěže potvrzuje také porotce, který se soutěže účastní.

*„Tady v tom je specifické, že dělají gender a sladování. Ale ještě tam mají společenskou odpovědnost firem. Což je nějaká expanze do jiné oblasti, než na kterou jsem normálně zvyklý dělat. Takže v tomhle to je asi specifické. Je to unikátní v tomto smyslu“* (Porotce, 2015).

Tento projekt je také z hlediska definice sociální inovace snahou o tvorbu několika nových vazeb mezi různými aktéry. Jde o propojení mezi zaměstnavateli a neziskovým sektorem (tj. Sítí MC).

*„Ta firma, která se do toho přihlásí, tak zjistí, že něco takového je, a že se takové věci dělají v jiných firmách. Je tam nějaká vzájemná informovanost těch firem. Také zjistí, jaké to může mít různé aspekty. Že to není jenom sladování, ale že to může být o tom zastoupení žen na různých pozicích. Že to má širší záběr, než nějakou péči po mateřské, po rodičovské, aby se ženy vracely zpátky“* (Zaměstnavatel 1, 2015).

Síť může následně předávat pomocí tohoto vztahu své poznatky, znalosti a zkušenosti. Jde především o cíl šířit myšlenku zlepšení podmínek pro rodinu. Což se tímto propojováním uskutečňuje. V rámci tohoto projektu vznikly také tzv. „kulaté stoly“, kde se zaměstnavatelé navzájem poznávají, sdílejí své zkušenosti ze své praxe. A to nejen v oblasti sladování rodinného a pracovního života, jak uvádí tisková zpráva jedné zúčastněných firem:

*„Kromě výměny zkušeností s projekty na podporu sladování rodinného a pracovního života účastníci kulatého stolu diskutovali i o diverzitě, flexibilních formách práce a dalších family friendly programech pro zaměstnance a zaměstnankyně. Horkým tématem bylo začleňování maminek a tatíků do pracovního procesu po rodičovské dovolené, firemní školky a alternativní způsoby pomoci s umístováním malých dětí do předškolních zařízení. Ve středu zájmu však byla i jiná aktuální témata jako je age management nebo sendvičová generace. Kulatý stůl zároveň potvrdil, že vzájemně se inspirovat může i byznys sektor a nezisková sféra“* (Zentiva, 2013).

Síť MC v rámci těchto kulatých stolů mohla předávat své znalosti a motivovat zaměstnavatele k vytvoření lepších podmínek pro zaměstnance.

Tyto kulaté stoly vznikly spontánně z projektu na základě iniciace a vyvolané poptávky od zaměstnavatelů, kteří měli zájem o vzájemné předávání svých zkušeností.

*„Je to taková aktivita z projektu, ale není z něj přímo hrazená. Není to jakoby klíčová aktivita toho projektu. Je to naše aktivita navíc. Vlastně to vzniklo, když jsme byli v jedné z firem. Říkali nám: No my bychom potřebovali také slyšet, co říkají a dělají i ostatní. Nás by to velmi zajímalo. My to nějak máme, zajímá nás to a chceme si to porovnat. Tak jsme vlastně domluvili takové diskuzní setkávání“ (Viceprezidentka, 2015).*

Během SPR měli zaměstnavatelé možnost se vzájemně poznat a předávat si své zkušenosti ze své praxe. Představit své chyby a nedostatky, kterým museli čelit. Jde o velmi cenné informace, které vycházejí přímo z běžné praxe.

*„Bylo to takové, že jsme se nemuseli účastnit nějaké nabubřelé konference. Já to moc nemám ráda, takové ty všeobecné, naopak tak praktické informace. Důležité bylo, že se člověk sešel. Bylo nás dvanáct u kulatého stolu, kde už jsme se dobře poznali a prakticky jsme si ty věci sdíleli a radili se“ (Zaměstnavatel 2, 2015).*

Došlo tedy nejen k vzájemnému předávání zkušeností, ale také k představení se a poznání se mezi zaměstnavateli navzájem. Tím tak vznikaly nové vazby a spojení mezi zaměstnavateli.

Třetím důležitým propojením došlo v rámci projektu SPR mezi zaměstnavateli a zaměstnanci. Zaměstnavatelé se začali více soustředit na podmínky pro své zaměstnance a zvýšili svůj zájem o ně.

*„A začali jsme vyloženě tím, za co jsme byli oceněni asi nejvíc. Já už jsem říkala, mám dost těch programů, které tady vymýšlíme od stolu. Pojďme se těch lidí zeptat, co chtějí. Takže my jsme udělali focus grupy na každou skupinu a pozvali jsme napříč organizací ze všech různých koutů nejenom manažery, ale i lidi z výroby a obchodní zástupce. Abychom opravdu měli průřez tou skupinou a prezentovali jsme jim, co si představit pod pojmem diverzita. Proč se na ně chceme zaměřovat, a pak jsme*

*se jich cíleně ptali, co oni vlastně oceňují na firmě. Co dělá, co jim chybí a co vlastně pak na oplátku můžou oni nám nabídnout, když my pro ně ty programy budeme dělat“ (Zaměstnavatel 2, 2015).*

Můžeme říci, že vzájemný kontakt mezi zaměstnavateli a zaměstnanci byl jedním z cílů kampaně, kdy se propojila ta strana, které určuje podmínky pro své zaměstnance a ta, která tyto podmínky přijímá a musí splňovat. Tím, že se kampaň soustředila na zaměstnavatele, dosáhla přes zaměstnavatele k cílové skupině zaměstnanců a tedy i rodičům s malými dětmi. Tímto je kampaň SPR svým přístupem k zaměstnancům inovativní.

### **3.9.3.2 Role**

Jednou z otázek mého výzkumu byla, jakou roli sehrála nezisková organizace během realizace inovativního projektu SPR. Při zjišťování role Sítě MC bylo především nutné zjistit, jaká byla situace vzniku projektu a jaké byly motivy pro tvorbu takové soutěže. Projekty neziskových organizací vznikají na základě různých podnětů. V této podotázce jsem se zaměřila na důvod vzniku. Kde vznikl podnět pro realizaci tohoto projektu.

Velmi zajímavé je, jak tento projekt vznikal. Můžeme zde hovořit spíše o kampani, která je podporovaná během své existence stejnojmennými projekty. Má pozornost vede ke vzniku soutěže, a to byl rok 2004.

Tato kampaň vznikala spontánně, jako většina projektů v neziskovém sektoru.

*„Když byl avizován rok 2004, tedy vyhlášení 10. výročí Mezinárodního roku rodiny a žen, přemýšleli jsme, co bychom my jako Sít' MC v tomto roce podnikli. Protože byla velká pracovní skupina, tuším při úřadu vlády, já jsem se jí dokonce účastnila. Byly tam velkolepé plány. Pak ta bublinka splaskávala a splaskávala, a pak to vypadalo, že se nebude dít téměř nic. Tak jsme si řekli, tak si uděláme své, po vzoru „baby friendly“ a vymysleli jsme „family friendly“. A tak jako na vodě, tedy z vody jsme to začali vařit a dospělo to do dnešních rozměrů a stupně“ (Prezidentka, 2015).*

Můžeme tedy vidět, že Síť MC se rozhodla aktivně realizovat plán a projekt, který by určitým způsobem začal řešit podporu rodin a sladování pracovního a rodinného života, vedle plánů vlády, které se bohužel zatím nerealizovaly. V tiskové zprávě MPSV z 10. výročí Mezinárodního roku rodiny se uvádí, že vláda si byla plně vědoma neuspokojivé situace.

*„MPSV si uvědomuje závažnost nepříznivého demografického vývoje v současné moderní společnosti, a proto považuje za nezbytné přijímat a podporovat taková opatření a aktivity, která povedou k posílení pozice a prestiže rodiny a rodičovství ve společnosti, zejména v očích mladých lidí.“* (Ministerstvo práce, 2003)

Ministerstvo během tohoto výročí představila své plány, jakým způsobem by je chtěla naplňovat.

*„Kromě přímé podpory rodin prostřednictvím dávkového systému a daňového zvýhodňování manželů a rodičů se chce MPSV v budoucnu především zaměřit na podporu rozvoje služeb pro rodiny s dětmi. Tedy vytváření takových podmínek ve společnosti, které významně usnadní např. slučitelnost profesní role a rodičovství (rozvoj různých forem zařízení pro péči o děti včetně možnosti hlídání dětí na pracovišti, podpora flexibilních forem zaměstnávání jako je volná pracovní doba, práce na zkrácený úvazek, práce z domova apod.). Dále je důležitá podpora rozvoje služeb a programů pro rodiny s dětmi na komunitní úrovni – vytváření tzv. bezpečného prostředí pro děti a jejich rodiče v rámci infrastruktury obce či města (kvalitní dětská hřiště, dětská centra atd.),“* (Ministerstvo práce, 2003).

Byla příhodná situace, kdy začít s podporou rodiny a nastavování vhodných prorodinných podmínek. Síť MC mohla nastartovat kampaň, která by částečně suplovala neaktivitu vlády v tomto směru. Stát je kapacitně schopen uspokojovat pouze požadavky většiny, občanský sektor právě v tomto případě uspokojuje požadavky těch, kteří nemají či nebudou mít většinovou podporu (Skovajsa a kol., 2010). V tomto případě mluvíme tedy o rodičích s dětmi. Vystává zde role a funkce inovativní, kterou neziskové organizace reagují na nové situace, nebo na situace, které dosud nebyly řešeny. Vytvářejí tím tak nové nápady a postupy (Dohnalová a kol., 2013). Síť MC tak reagovala

na neutěšující situaci v ČR, kde se muselo z jejich hlediska zásadně něco změnit a bylo potřeba začít konat.

*„Seděli jsme a přemýšleli. Říkali jsme si: Uděláme to tak, aby ta společnost byla víc nakloněná rodině. Protože se tu nedá jít do galerie, aby vás pořád někdo nesledoval, a že nemají rodiče kam chodit do restaurací. Prostě všude děti překáží. Ta rodina je prostě vyloučena ze společnosti. Tak co proto udělat, aby se to změnilo“* (Prezidentka, 2015).

Oproti veřejnému sektoru, je velmi důležitá osobní motivace v zavádění nové inovační myšlenky nebo služby. Právě vlastní motivace a nadšení v neziskovém sektoru je značným hnacím motorem pro realizaci nových nápadů. Oproti vznešeným cílům veřejného sektoru, kde přetrvává byrokratické rutinní jednání a nezbývá tak síla k jejich naplnění (Zimmerman, 1999).

Ona motivace a touha vytvořit projekt, který by nastartoval změnu v tehdejší společnosti, byla reakcí na situaci, která v ČR vznikla po roce 1989, jak uvádí článek časopisu „Máma a já“:

*“Proměny po sametové revoluci v naší zemi směřovaly především na ekonomický rozvoj. Společnost se zaměřila na výkon a úspěch. Na trhu práce se s dětmi nikde nepočítalo. Tehdy v roce 2004 jsme jako první nabourali přetrvávající názor z dřívějších let, že děti do společnosti nepatří. Vytvořili jsme základní kritéria a podmínky realizace soutěže i potřebnou dokumentaci, které se navzdory společenskému mínění snažily nabízet nejrůznější možnosti, aby tak rodinám s dětmi ulehčily. I proto jsme se snažili, aby kampaň pokrývala širokou škálu potřeb v životě rodin“* (Kolínská, 2013: s. 102).

Sít MC pořádala SPR za účelem implementace nové myšlenky, která byla v ČR zcela nová. Stále se tedy setkáváme se snahou organizace o tvorbu zásadních změn ve společnosti. Byla zde snaha o nabourání struktury tehdejší společnosti a s pomocí sociální inovace přispět v šíření změn. K tomuto šíření dochází navzdory ke svým omezeným zdrojům (Dohnalová a kol., 2013).

*„To jsme ještě neměli žádné peníze, dělali jsme to všechno dobrovolnicky“* (Prezidentka, 2015).

Důležitý byl také vztah se státem. V rámci této spolupráce došlo vedle pomoci při vyhlášení soutěže, ke vzájemnému novému propojení. MPSV na základě zkušenosti se SPR rozhodlo, že začne vyhlášovat s pomocí Sítě MC podobnou soutěž, která je zaměřena na obce v ČR.

*„Opětovná účast ministra na slavnostním předávání certifikátů nejenže dodala ocenění na vážnosti, ale zároveň inspirovala k nové soutěži v rámci kampaně SPR a sice k soutěži Obec přátelská rodině. Ministerstvo práce a sociálních věcí ji od roku 2008 vyhláší spolu se Sítí mateřských center, Stálou komisí pro rodinu PS PČR a Asociací center pro rodinu. Jedná se o celostátní a každoročně pořádanou soutěž, která se snaží propagovat prorodinnou atmosféru v českých obcích a podněcovat jejich rozvoj“* (Kolínská, 2013: s. 2).

Zde můžeme vidět vzájemné propojení státu a neziskového sektoru, kde spolu navzájem spolupracují. Jde tedy o kooperativní model<sup>6</sup>, v němž neziskový sektor a stát navzájem spolupracují na identifikovaném problému. Došlo ke zdařilému nasměrování v politice státu. Touto soutěží se snaží zlepšit postavení rodin v obcích a motivovat tak obce, aby prorodinné podmínky i nadále zlepšovaly. Můžeme zde zdůraznit roli Sítě MC, jako subjekt podporující společenské změny. Tato soutěž si tuto změnu dala za cíl, jak je uvedeno na stejnojmenných webových stránkách:

*„ Soutěž Obec přátelská rodině si klade za cíl vzbudit v obcích a městech ČR povědomí o prorodinné problematice v celé její šíři. Dále chce motivovat obce a města k vytváření koncepčních a dlouhodobých prorodinných opatření, která vychází ze zjištěných potřeb místních rodin.*

*Soutěž představuje rodinnou politiku jako komplexní souhrn opatření a aktivit z celé řady veřejných oblastí života společnosti, jejichž systematické zavádění a realizace přispějí k tvorbě prostředí všestranně přátelského rodině na místní úrovni.*

---

<sup>6</sup> Existují dva druhy kooperativních vztahů: Scénář A: OOS identifikuje problémy, které považuje za významné a začne působit určitým tlakem na stát (vládu), aby se tento problém začal řešit, či se o něj začal zajímat. Stát reaguje vstřícně, vypracuje plán, jak se může daná věc řešit. Následně se opět obrátí na neziskový sektor, ale i na komerční organizace, aby poskytly požadované služby. Scénář B: Pokud stát nereaguje na tlak, kterým na něj OOS působí, začne ho řešit sám. Po určitém čase stát shledá daný problém důležitý pro veřejný zájem, proto ocení úsilí OOS. Snaží se využít know-how, které během řešení získal neziskový sektor a začne do určité míry řešit či přispívat k řešení daného problému (Potůček, 2010).

*Obce jsou k vítězství v soutěži pozitivně motivovány mediálním zviditelněním a zvýšením prestiže obce, větší spokojeností a loajalitou svých občanů a v neposlední řadě rovněž finančním ocenění“ (Obec, 2015).*

Další důležitou roli hrála Síť MC v předávání zkušeností a znalostí zaměstnavatelům. Jde o takzvanou roli „školicí“. Dá se říci, že docházelo ke vzájemnému obohacení. Nejenom že Síť MC šíří své poslání v posilování postavení rodiny ve společnosti, ale také působí jako poradce, na kterého se zaměstnavatelé obrací v otázkách zlepšení prarodinných podmínek.

*“ Je to o tom „know-how“, že si hodně předáváme, že mě většinou kontaktuje prezidentka, například když se něco děje. Je to spíš o tom „know-how“ vzájemně“ (Zaměstnavatel 1, 2015).*

Také zaměstnavatel 2 označila tento projekt za velmi obohacující, kde Síť MC pomohla vzájemně spojit zaměstnavatele, kteří si mohou předat informace.

*„ Pozvali jsme sem ty manažery a vlastně jsme si odprezentovali, co ve firmě děláme. Z těchto programů, a to musím říci, že to mně neuvěřitelně pomohlo. Řekla bych, že ta největší přidaná hodnota byla asi v tom, že nás viceprezidentka začala dávat dohromady na pravidelné bázi“ (Zaměstnavatel 2, 2015).*

Došlo zde k procesům vzájemné interakce, vzájemného předávání zkušeností, vytváření důvěry mezi účastníky. Pro některé účastníky byla tato soutěž i výzvou, jak své podmínky zlepšovat. Pokud zaměstnavatel ocenění nedostal, obdržel hodnotící zprávu, kde jsou sepsána doporučení a návrhy na zlepšení. Závěrečná zpráva je důležitou součástí soutěže, která má pro zaměstnavatele velkou cenu a mohou z ní čerpat pro svá zlepšení.

*„A na celorepublikové úrovni jsme jim vlastně z toho udělali takovou dvaceti stránkovou zprávu. Prošli jsme to úplně detailně všechno, co jsme od nich získali. Všechno jsme zanalyzovali. Dotazníky, rozhovory na místě, dokumenty a každou tu oblast jsme hezky vypíchlí. V každé oblasti bylo několik indikátorů. Každý jsme jim popsali a napsali jsme, co je dobře, co by měli zlepšit a vždy nakonec ještě sadu doporučení. Takže tam mám odezvu, že to pro firmy bylo přínosné, a že s tím někteří i dál pracují. A to bylo i pro mě, že jsem z toho chtěla mít takový výstup ve finále“ (Prezidentka, 2015).*

Jak uvádí webová stránka této kampaně, Síť MC především od této kampaně očekává, cituji:

*„Kampaní přispějeme ke zvýšení společenské prestiže rodiny a pomůžeme upozornit na možnosti zlepšování podmínek života rodin s dětmi a sladování profesního života rodičů s péčí o děti“ (Familyfriendly, 2015).*

Jedná se tedy o snahu změny nastavení ve společnosti a v oblasti zaměstnavatelů. Kdy kampaň SPR přispívá ke změnám ve smýšlení i jednání zaměstnavatelů.

### 3.9.3.3 Aktéři

Důležitý význam má také zjištění, jací aktéři spolupracovali během realizace projektu. Jaké byly jejich případné motivace a očekávání.

V prvopočátcích organizovala Síť MC kampaň na základě své iniciativy. Fungovala tak především dobrovolnost, chuť a motivace vytvořit něco nového, co by pomohlo zlepšit situaci tehdejší společnosti v ČR, která byla otevřená tržním aktivitám. Už méně se však myslelo na rodiče s dětmi, kteří neměli dostatečné adekvátní podmínky pro společenský život, pro propojení pracovního a rodinného života aj. Mezi rodiči převládal pocit vyloučení.

*„Ta rodina je prostě vyloučena ze společnosti“ (Prezidentka, 2015).*

Významný aktér během spolupráce na tomto projektu byl stát. Především z hlediska financování této kampaně. Kampaň byla od vstupu do EU podporovaná z evropských fondů na základě vypsání projektu, který byl financován právě z nich. Dále pak stát a jeho zástupci napomáhali ve vyhlášení soutěže. Tím SPR získala určitou vážnost a punc prestiže, jak uvedla prezidentka:

*„Nicméně, jak jsme získali ten projekt, tak jsme věděli od začátku, že je potřeba vtáhnout do toho i politické vedení. Ministrem práce sociálních věcí byl Nečas, a to tomu hodně pomohlo. Protože v té české společnosti to tak je, když oceňuje politik nás jako firmu, tak to má větší hodnotu a navíc se to pak ještě rozšířilo o Obec přátelskou rodině. Díky tomu, že pan Nečas byl přítomen a byl tak nadšený“ (Prezidentka, 2015).*

Tato spolupráce měla za následek, jak už bylo výše uvedeno, vznik projektu Obec přátelská rodině.



Soutěž SPR byla vyhlašovaná na několika úrovních. Od těchto úrovní jsou odvozeni další aktéři. Během prvních let probíhala soutěž na místní a celorepublikové úrovni. Kampaň však neměla takový dosah, jak by si Síť MC přála. To změnily až finanční prostředky plynoucí z projektů, které byly financované z Evropského sociálního fondu. V roce 2007 se začala soutěž pořádat již na třech úrovních: místní, krajské a celorepublikové (Familyfriendly, 2015). Postupně se soutěž tedy vyvíjela. Síť přicházela do styku v rámci organizování soutěže s představiteli místní samosprávy.

*„Vždycky tam, kde ten kraj měl zájem o vyhlášení soutěže. Protože, co se týká těch krajů, tak tam je docela klíčový ten kraj. Jestliže kraj nebo krajský úřad to nějakým způsobem podporuje a vidí tu soutěž jako smysluplnou, opravdu ukazuje ty dobré příklady. Je to dobrá inspirace v tom kraji. Snaží se to vyhlašovat i sami v tom kraji, ale vyhlašujeme to vlastně my, jako Síť. Ale oni nám pomáhají, třeba nám poskytují prostory, pak pomáhají při slavnostním vyhlášení výsledků nebo i jejich lidé jsou v porotě soutěže“* (Viceprezidentka, 2015).

Aktivita krajů a jeho spolupráce se Sítí MC se tedy velmi liší, dle jejich zájmu o toto téma. Pořádání soutěže v krajích a v Praze záviselo na podmínkách výzev programů ESF. Po inovaci soutěže v roce 2012 došlo k ukončení soutěže na místní úrovni.

*„Akorát ta kampaň byla vyhlašovaná nepravdělně. Vždycky, když byl vyhlašovaný nějaký projekt nebo, co se týká celorepublikové soutěže, tak byl nějaký projekt. To se taky vyhlásilo v rámci projektu Šance rodině a zaměstnání. Bylo tam vlastně napsáno jedno kolo toho celorepublikového. A pak to záleželo na krajských dotacích a na krajích, jestli byly nějakým způsobem ochotni podpořit krajskou úroveň. Byla tam také místní úroveň, kdy soutěž mohlo vyhlašovat i místní mateřské centrum. Ocenilo tam nějaké zaměstnavatele nebo organizace na místní úrovni. My, když jsme to vlastně inovovali, tak jsme to ještě o tuto místní úroveň stáhli. Vlastně jsme to zařadili do úrovně krajské. Řekli jsme si, že už je to moc rozdělené. Docházelo nám, že to mohl vyhlásit kdokoliv, a tak to ztrácelo úroveň a hodnotu. My jsme vlastně během toho projektu měli požadavek od jednoho města, že by to také chtěli vyhlásit. Bylo to v kraji, kde to již bylo. Chceme mít pod kontrolou, kdo to kdy vyhlašuje a jakým způsobem“* (Viceprezidentka, 2015).

Tyto kraje mají na starosti koordinátorky Sítě MC, v případě krajských kol SPR.

*„Oni to vlastně mají za úkol vyhlásit, poslat přihlášky nebo nominace. Pak hlavně musí provést to, co jsem říkala. Musí odeslat dotazníky, nechat si je vyplnit a zajeť do firmy. To jsou ještě další starosti s cestovním, pak to celé musí dát dohromady, připravit to pro porotu, sehnat porotu, a pak mít ještě peníze. Také musí mít prostory pro slavnostní vyhlášení, vyhlásit to a ještě těm firmám dát závěrečnou zprávu“ (Viceprezidentka, 2015).*

Dalším důležitým aktérem jsou zaměstnavatelé. Na počátku byly spíše vyhledávány pracovníky Sítě MC, ale postupem času, jak soutěž získávala na své oblibě a vešla ve všeobecnou známost, firmy se časem začaly hlásit samy. Motivací může být vlastní dobrá praxe, kdy se zaměstnavatel chce podělit o své zkušenosti. To uvedli i oba zaměstnavatelé, se kterými jsem vedla rozhovor. Také si chtěli ověřit, zda jejich podmínky jsou opravdu tak dobré, zda projdou touto soutěží.

*„Jde určitě o potvrzení toho, že to děláme dobře. Máme tedy srovnání i s těmi velkými firmami, které to většinou jenom deklarují, že to dělají. Takže opravdu si to chceme srovnat, porovnat to. Jestli jsme také takoví, nebo jestli jsme možná ještě lepší.“ (Zaměstnavatel 1, 2015).*

Můžeme tedy vidět, že jedním z důvodů byla i možnost porovnávat s ostatními zaměstnavateli. Zda je jejich nastavení konkurující nebo lepší. Také zaměstnavatel 1 uvedl, že velkým cílem bylo získat určitou prestiž, kterou tato soutěž přináší.

*„Dalším důvodem k účasti bylo i to, že se tím získá určitá prestiž. Protože, když přijímáte nové zaměstnance, tak už je to jedno z ocenění, na co se lidé dívají. Naše společnost není jenom v ČR, ale je součástí holdingu. Pro nás je to i obrovskou výhodou, když to můžeme použít i v rámci tendrů, kdy opravdu jsme ta firma, která se umí postarat o své zaměstnance. Nejen samozřejmě finančně. Je to o velkém nefinančním benefitu“ (Zaměstnavatel 1, 2015).*

Ptala jsem se také na důvod viceprezidentky, proč si myslí, že se zaměstnavatelé do soutěže hlásí. Ta uvedla, že se v průběhu existence motivace zaměstnavatelů mírně odlišují.

*„Myslím si, že dříve to bylo o tom, že zaměstnavatelé chtěli být ocenění, protože chtějí být ta společnost přátelská rodině. Ted' určitě také. Ale nyní nám ještě řekli, že by rádi obdrželi zprávu, kde se dozví, co dělají dobře, co špatně a co by měli dělat*

*lépe. Takže to je něco, co nedostávali. To se nám vlastně stalo v posledním celorepublikovém ročníku před projektem. V roce 2011 jedna z těch firem, která nebyla oceněná, byla z toho velmi zklamaná. Řekla nám: No, ale my teď nevíme, proč jsme neprošli, proč to dostali jiní a my ne. Takže to byla i určitá motivace pro nás, proč ty zprávy dělat“ (Viceprezidentka, 2015).*

Můžeme tedy vidět, že motivace pro účast jsou pro každého v něčem trochu jiné. Hlavními motivy z rozhovorů s aktéry byly tedy především získat certifikát, s čímž souvisí dosažení určité prestiže, která funguje dále jako PR pro firmu. Dalším důvodem byla možnost předat si zkušenosti, porovnat své vlastní podmínky s ostatními organizacemi a získat informace, jak co dělat a jak to dělat lépe do budoucna.

Důležitou součástí je také porota, která má za úkol posoudit podmínky účastníků se zaměstnavatelů.

*„Na celorepublikové úrovni nominované organizace hodnotí pětičlenná porota, na krajské úrovni porota tříčlenná. V každé porotě zasedne zástupce/kyně Sítě MC a další čtyři (na krajské úrovni dva) odborníci/ce pohybující se v oblasti rovných příležitostí, lidských zdrojů, prarodinných aktivit, či jiných oborů souvisejících se zaměřením soutěže“ (Familyfriendly, 2015).*

Porota hodnotí především informace, které byly nasbírané projektovými manažerkami a koordinátorkami MC. Ty se pak předají porotě, která je vyhodnotí, jak potvrzuje porotce:

*„Mají vždycky takové předhodnocení, což dělá viceprezidentka. My to vždycky čteme po nich. Čteme to u těch, co vyberou na nominace. Posoudíme, jestli nám to sedí či neseď. Jestli v tom vidíme ty náležitosti podle kritérií, které oni mají nastavené. Zda si myslíme, že to tak je nebo není. Takže to mi hodnotíme“ (Porotce, 2015).*

Mimo kritéria, která se hodnotí je v posuzování ještě zahrnut samozřejmě osobní názor a náhled hodnotícího, které se mohou vzájemně lišit.

*„Mají určitá kritéria, podle kterých se to hodnotí. Pak je samozřejmě otevřená interpretace v tom, že každý z nás má jinou představu o tom, jak efektivní jsou některé programy. Nebo někteří z nás můžou mít pocit, že jedna věc je mít ty věci na papíře, druhá*

*věc je realizovat to. Což ne vždycky může být dohromady. Někdy mají firmy dobré vnitřní programy, nebo se snaží dělat něco pro zaměstnance, ale třeba na venek mají špatné image“ (Porotce, 2015).*

Je tedy důležité, aby porota hodnotila celkově podmínky. Nelze upřednostnit jednu nad druhou. I když zaměstnavatel vyniká v jedné, nemůže se přehlížet druhá, kterou zanedbává.

### **3.9.3.4 Přínos projektu**

Abych zjistila, co bylo pro zúčastněné aktéry přínosné, bylo potřeba zjistit, v jakém směru je soutěž nejvíce obohatila.

Oba zaměstnavatelé a prezidentky Sítě MC se shodují na tom, že jeden z největších přínosů soutěže SPR pro zaměstnavatele je především vzájemná informovanost, vzájemné propojení a učení se od sebe navzájem. Dochází zde k vytváření nových nápadů, nových námětů, které firmy navzájem obohatí. Z toho vyplývá, že se začaly budovat určité sítě mezi zaměstnavateli. Iniciovaly se pravidelné společné schůzky, které byly již nad rámec projektu. Vznikly určité vazby a sítě mezi zaměstnavateli, které se snaží o vytvoření solidárních závazků vůči společnosti (Skovajsa a kol, 2010). Došlo ke vzájemné inspiraci i k rozšíření některých již zavedených programů ve firmách, které vzešly právě ze vzájemného setkávání. Zaměstnavatelé se snažili využívat nabyté zkušenosti ve své praxi.

*„Je to o tom, že se člověk sešel. Bylo nás tak dvanáct u toho kulatého stolu, kde jsme se už dobře znali. Prakticky jsme si ty věci sdíleli a radili se. A na to konto nás to naprosto inspirovalo k tomu, že jsme rozšířili ten náš původní projekt, který se věnoval hlavně rodičům. V tomto projektu toho máme hodně pro rodiče a děláme pro ně nádherné věci. Dále jsme se zaměřili na další skupiny zaměstnanců. Identifikovali jsme si 5 skupin zaměstnanců, kterým bychom se chtěli věnovat, a kterým se nyní věnujeme“ (Zaměstnavatel 2, 2015).*

Zaměstnavatelé také získali určité povědomí o existujících možnostech v prarodinných aktivitách. Někteří jsou teprve v začátcích sladování pracovního a rodinného života a někteří se teprve dozvídají, že se taková problematika vůbec řeší. Kampaň také umožnila organizacím zjistit, jací zaměstnavatelé jsou, co, kde a jakým

způsobem dělají. Někteří si na druhou stranu chtěli ověřit, zda jdou správným směrem a zda své podmínky mají na dobré úrovni.

*„Jde určitě o potvrzení toho, že to děláme dobře. Srovnání i s těmi velkými firmami, které to většinou jenom deklarují, že to dělají. Takže opravdu si to chceme srovnat a porovnat to. Jestli jsme taky takoví nebo jestli jsme možná ještě lepší“ (Zaměstnavatel 1, 2015).*

Síť mateřských center potvrdila, že je velký zájem o tuto vzájemnou informovanost a propojování.

*„Ukazuje se, že ten „networking“ je to, co ty firmy chtějí nejvíc. Prostě oni se chtějí setkávat a diskutovat. Chtějí, aby se tady ty HRristi mohli setkávat v této jejich oblasti, a aby si mohli říci, jak to dělají. Evidentně je to pro ně nějakým způsobem přínosné“ (Viceprezidentka, 2015).*

Ve svých rozhovorech jsem se také setkala se spojením soutěže SPR a slovem „prestíž“.

*„Já si osobně myslím, že tím, že se už začali přihlašovat i sami, stalo se to pro ně také prestižní záležitostí. Že o to stojí a chtějí tu cenu získat. Dřív jsme přes mateřská centra prosili, aby lidé nominovali někoho, o kterém si myslí, že by takové ocenění mohl získat, ale dnes se již firmy hlásí samy“ (Prezidentka, 2015).*

Prestiž můžeme brát z hlediska významu soutěže pro zaměstnavatele, kteří na sebe pohlížejí jako na konkurenty. Vzájemně se hodnotí, snaží se být lepší než druzí a SPR je určitým hodnocením zaměstnavatele navenek.

*„A ten konečný důsledek soutěže, vidíte ve společenské změně. Vidíte tam posun. Vidím posun v tom, že se firmy samozřejmě dívají, jak, co dělá ta druhá. Takže si myslím, že tam funguje i to konkurenční hledisko. Když vidí, že tahle ta to má, tak oni vlastně už chápou, že si nemůžou dovolit to také nemít“ (Viceprezidentka, 2015).*

Dalším přínosem může být zviditelnění na trhu. V současné době se klade důraz v celosvětovém měřítku na zlepšování pracovních podmínek, na sladování pracovního

a rodinného života. Zaměstnavatel 1 potvrdil, že jim ocenění dopomohlo k získání konkurenční výhody<sup>7</sup> vůči ostatním firmám.

*„Ale je to i hodně o tom businessu. Pak vidíte ten přínos i z tohoto pohledu. Samozřejmě ten prvotní důvod není to, že vyhražete někde tendr, nebo že máte nějaký plakátek, ale finálně se to samozřejmě dá zužitkovat dobře“ (Zaměstnavatel 1, 2015).*

SPR potvrzuje a zaručuje určitou kvalitu nejen ke konkurenci, ale také k zaměstnancům, jak stávajícím, tak budoucím.

*„Takže jednak při výběrových řízeních říkáme také rodičům, co jim nabízíme, ale leckdy mi to pomůže sem někoho dostat. Kdo byl na vázkách, tak řekne, ale to je dobře, to jste první firma, která se zabývá work life balance a podobnými věcmi. Takže bych řekla, že to je fajn“ (Zaměstnavatel 2, 2015).*

Zaměstnavatelé se shodli na tom, že je soutěž zavázala k určitému dodržování pravidel, a že se tyto aktivity budou nadále snažit rozvíjet. Jde také především o získání podpory ve vyšším vedení, které má zájem o naplňování cílů této soutěže. Iniciativu o prosazení těchto podmínek mají většinou ženy, které prošly mateřskou zkušeností, což se potvrdilo jak u zaměstnavatele 1, tak u zaměstnavatele 2. Proto někdy může dojít k tomu, že i když programy a podmínky pro zaměstnance jsou po soutěži zlepšované, záleží převážně na vedení, zda tyto podmínky chce zachovávat. Pokud dojde například ke změně na pozici HR manažera nebo ve vyšším vedení, které již nedbá na „prostředí přátelské rodině“, může dojít k poklesu kvality a stagnaci programů, což potvrzuje většina aktérů soutěže.

*„Na kolik budou podmínky trvalé, to je vždycky pak závislé na tom, jaké je nastavení v té firmě. Jestli se toho chopí někdo, kdo je dostatečně důležitý, aby tu agendu držel dál. To už je pak hodně na podmínkách té konkrétní firmy“ (Porotce, 2015).*

---

<sup>7</sup> Vlastnost společnosti/podniku poskytnout zákazníkovi větší hodnotu (užitek) než jeho konkurenti s cílem dosáhnout větších zisků společnosti (Business, 2015)

*„Je to hodně už závislé na těch lidech, kteří tam jsou. Záleží na tom, jestli je tam osoba, kterou to hodně zajímá. Zda tu oblast nějakým způsobem propaguje k managementu té dané firmy nebo tomu, kdo přímo sedí v managementu. Pak ten člověk například odejde. Už se nám také stalo, že firma trochu zamrzla. Například tam měli nastavené nějaké procesy, které vypadaly hodně nadějně a progresivně. Bohužel pak ta osoba úplně odešla a tím se proces úplně zastavil“ (Viceprezidentka, 2015).*

Proto se řešila otázka, zda tyto firmy kontrolovat, či zda se zavede jiné řešení. Aby se předešlo poklesu kvality poskytovaných podmínek zaměstnavatelů. Tato změna bude v dalším kole soutěže, kdy se plánuje časové omezení získaného certifikátu. Zaměstnavatel bude muset nejenom dodržovat své oceněné standardy, ale také je obhájit po určitém časovém období. S čímž souvisí další přínos, který vznikl právě na určitých dilematech a netransparentních podmínkách. V průběhu existence kampaně dochází k inovaci podmínek v tom smyslu, že se zvýšila transparentnost hodnocených organizací a podmínek, které musí splnit. V roce 2012 došlo k největší inovaci metodiky v historii existence SPR. Můžeme to považovat za velký přínos nejen pro samotný projekt, ale také pro zaměstnavatele. Pro zaměstnavatele to znamená novou výzvu ve schopnosti prorodinné podmínky udržet a zlepšovat je.

Během této soutěže dochází k důležitému propojení soukromého<sup>8</sup> a neziskového sektoru.

*„Ze svého úhlu pohledu to vidím jako velmi prospěšnou věc. Už jenom proto, že firmy začínají dělat něco pro matky nebo pro rodiče. Nejen tedy co se týká návratu do zaměstnání, ale vůbec sladování. Potom se to také týká následného sladování s prací. Také se setkávají s naším neziskovým sektorem. Je to takový druhotný efekt, že se zde setkávají s někým, kdo se to snaží podporovat. A tu podporu by třeba také vítal sám pro sebe“ (Koordinátorka 1, 2015).*

V průběhu soutěže dochází ke vzájemnému kontaktu nejen během vyhlášení výsledků. Projektové manažerky a krajské koordinátorky v rámci svého hodnocení musí konkrétní firmu prověřit osobní návštěvou a překontrolovat udávané oblasti osobně.

---

<sup>8</sup> Jde o oblast soukromých subjektů, které jsou zaměřené na dosahování zisku. Trh je jádrem soukromého sektoru, kde dochází k vyrovnávání nabídky s poptávkou (Skovajsa a kol., 2010).

*„Ukázalo se, že je to absolutně klíčové. Musí se prostě do té firmy také dojit a podívat se tam. Musíš mluvit také s těmi lidmi. A myslím si, že to tak i v některých soutěžích funguje. Oni o sobě zašlou pouze nějaké informace a ty si řekneš, to vypadá moc hezky. Ale tohle tam schází a netýká se to jenom nás. Takže vlastně jsme vymysleli tento princip a ukázalo se, že je to hodně obohacující. Je to obohacující i pro nás, chodit do těch firem. Protože tam to vlastně vidíš na vlastní oči, vidíš to tam a mluvíš s těmi lidmi. U těch velkých firem jsme mluvili i se zaměstnanci, takže už to mělo spíš takový parametr auditu. Ale ukázalo se, že je to sice hodně náročné, co se týká sběru informací a následného vyhodnocování. Poskytlo nám to hrozně moc informací o těch firmách, jak to v nich opravdu chodí. Myslím si, že i pro naše krajské koordinátorky, které to dělaly trošku v menším měřítku v krajích, to bylo opravdu velmi přínosné. Musely se s těmi lidmi potkat, a potom lépe navázaly různé spolupráce“ (Viceprezidentka, 2015).*

Z rozhovorů vyplývá, že kampaň má také velký přínos pro samotné zaměstnankyně Sítě MC. Ty na základě zkušeností v průběhu soutěže a nutného vlastního vzdělávání a získávání znalostí, zvyšují svou odbornost v problematice sladování pracovního a rodinného života. S postupujícím časem a zkušenostmi se Sít' MC stává odborníkem na danou problematiku a nabízí se jim tak možnost poskytovat profesionální, špičkové poradenství.

*„A také je to dobré z hlediska Sítě MC, že aspoň mají nějakou náplň, jinou než že jsou jenom „Síť mateřských center“. Prostě je tam nějaký potenciál k nějakému rozvoji těch žen, které se zapojují do těchto projektů. Sami se nějakým způsobem vzdělávají v oblastech, které třeba neznají. Takže podle mě je to dobré pro Sít' jako takovou. Pro ty lidi, kteří jsou s tím spojení, což je hodně dobré“ (Porotce, 2015).*

To také potvrzuje viceprezidentka, která byla jednou z hlavních osob podílejících se na inovaci metodiky hodnocení soutěže a vylepšení stávajících podmínek.

*„Resumé už je náš nějaký autorský výplod. My jsme mysleli, že to někomu dáme, že nám to někdo vymyslí. Nakonec jsme do toho museli sami sebe ponořit a nějakým způsobem si to udělat“ (Viceprezidentka, 2015).*



Zaměstnankyně Sítě MC svou prací na projektu a zájmem ho zlepšit, rozšířily své znalosti, dovednosti a okruh svých znalostí. Ty pak mohly využít ve svých budoucích projektech nebo vedlejší činnosti.

### **3.9.4 Výsledky – Projektu Nové zaměstnání sobě – možnost zaměstnání tobě**

#### **3.9.4.1 Inovativnost**

V této kapitole se chci zaměřit především na to, v čem spočívá inovativnost projektu. Jaký nový náhled na danou problematiku přinesl, v čem je projekt odlišný a jaké má nové postupy či metody při pomoci návratu na pracovní trh.

Tento projekt byl volným navázáním na projekt, který byl všeobecněji zaměřen a měl přes více než tisíc účastnic. Projekt „Sobě tobě“ byl více propracovaný a více individualizovaný. Byl zde znát posun na základě zkušenosti z předchozího projektu. Účastnilo se méně matek a více se s nimi pracovalo.

*„Bylo tam asi tisíc osob z toho poradenství. Což bylo velmi náročné a zjistili jsme, že někteří potřebují dlouhodobější péči. Někteří potřebují přijít víc než dvakrát, třeba pětkrát až desetkrát. Takže ten krok k zaměstnání byl inspirací k Sobě tobě. Vycítili jsme, že tento program podporuje spíš projekty, které nejsou zaměřeny plošně. Ale naopak, že se ta doba změnila, že se spíš zaměřují na projekty, které jsou pro sto lidí. Takže tady právě pak už bylo těch osob podpořeno víc, ale oni dostali intenzivnější formu podpory“ (Viceprezidentka, 2015).*

Viceprezidentka mluví o změně doby. V současné době probíhá na základě vypisovaných grantů z EU velké množství kurzů, seminářů, které jsou všeobecně zaměřené na návrat na pracovní trh. To poukazuje na změnu doby v souvislosti s větší potřebou více se zaměřit na projekty cílené na určitou oblast. Potvrdila to i vedoucí MC 1:

*„Já už jsem na to alergická, protože všechny kurzy jsou si podobné jako vejce vejci. Ať už je to od úřadu práce nebo od někoho jiného. Takže ty maminky to absolvují jednou a jednou jim to stačí. Nepotřebují absolvovat další. A co jim chybí je, když to jsou třeba ekonomky, aby měly přímo nějaký kurz zaměřený pro ekonomy“ (Vedoucí MC 1, 2015).*

Síť MC využívá svých síťí po celé ČR a získává tím tak důležité informace a zjišťuje potřeby právě cílové skupiny matek a rodičů s dětmi na mateřské/rodičovské dovolené a po ní. Také se zaměřuje na potencionální zaměstnavatele, kterými jsou mateřská centra.

*„Mapujeme, co centra chtějí a co potřebují jejich zaměstnanci, pracovnice nebo maminky. Je pravda, že to vždycky průběžně zkoumáme, a pak to pasujeme na výzvy, jak jsou formulovány“ (Projektová manažerka, 2015).*

V minulém programovém období byl vypsán program OP LLZ zaměřen na, cituji:

*„Na snížení nezaměstnanosti pomocí politiky trhu práce, vzdělávání, začleňováním zpět do společnosti sociálně vyloučené občany. Dále se snaží o zvýšení kvality veřejné správy a o mezinárodní spolupráci ve všech uvedených oblastech. Pro tento program je také způsobilá i Hl. m. Praha“ (Evropský sociální, 2015).*

To se týká právě cílové skupiny rodičů s dětmi. Z rozhovoru tedy vychází, že došlo k reakci na požadavek mateřských center, které měly zájem o nové způsobilé pracovnice. A také na potřebu matek, které tím získaly rekvalifikaci a pracovní místo. Potvrzuje to také koordinátorka 2, která je současně jednou ze zakladatelek mateřského centra:

*„Tady ten projekt byl zajímavý v tom, že byla velká poptávka po péči o děti, protože se všichni právě vraceli do zaměstnání. Takže vlastně hledali péči o děti od dvou let. Tady vlastně školka je taky. Matky si vezmou mateřskou dovolenou na dva roky a najednou zjistí, že se nedostanou do školky, protože jsou kapacitně přetíženy. To je trend celého Středočeského kraje. V tomhle je to specifické a úplně nejhorší. Obzvláště okresy Praha, Praha východ, Praha západ, nejbliže k Praze, protože se sem hodně lidí přestěhovalo. Dojíždějí do Prahy do práce, ale vlastně nemají zajištěnou péči. Je tady i hodně mateřských center a všichni vlastně nabízí služby péče o děti. Takže tenhle projekt byl přínosný v tom, že mohla rychle rekvalifikovat osoby, které se o ně budou starat. Byli to ale všechno dobrovolníci, kteří pracují s dětmi, ale nemají na to kvalifikaci. To je jedna věc a druhá věc je to, že potřebovala rychle nabídnout kvalitní personál. Bylo to sociální podnikání centra, tedy vlastně jim to financuje provoz, který je hodně neziskový. Takže*

*to mělo dva důvody, proč tohle vzniklo. A vzniklo to vlastně z potřeb obyvatelstva“ (Koordinátorka 2, 2015).*

*Hlavní cíl byl zaměstnanost rodičů, tedy osob ohrožených na trhu práce. Ale v podstatě největší potřeba, kterou jsme cítili z center, bylo rozšířit nějaké alternativní péče o děti, protože nejsou místa ve školkách a je málo jeslí. Vzdělávali jsme tam matky, které absolvovaly rekvalifikační kurz, aby mohly nějak působit a vytvářet současně místa. Podpořilo to také účastnice a rodiče, kteří to následně můžou využívat v centrech nebo někde jinde. Aby to nebylo přímo v centrech, ale šlo to skrze ně. Musí si udělat živnostenský list“ (Projektová manažerka, 2015).*

Také došlo k pomoci matkám, které nastupují po mateřské/rodičovské dovolené na pracovní trh. Pro ty, které nemohou své dítě umístit do státní školky nebo jeslí z důvodu omezených a plných kapacit. Nebo si soukromou školkou nemohou z finančních důvodů dovolit. V těchto případech využívají matky právě mateřská centra, která jsou dobrou alternativou. Můžeme tedy říci, že šlo o reakci na naléhavou sociální potřebu, kdy došlo k propojení matek s mateřskými centry.

*„To je dlouhá litanie, od toho, že není dostatek míst ve školkách po poloviční úvazky. Ale neznamená to, že jste tam půl úvazku a musíte udělat práci jako za úvazek celý. Od nějakých aktivit, jako je mít děle otevřeno ve škole a byly zajištěné dostupnosti komerčního hlídání. Za 90,- Kč vám normální chůva hlídat nebude“ (Matka 1, 2015).*

*„Situace je taková dlouhodobě. Míst ve školkách není dost. Je to jedna z potřeb k sladování rodinného a pracovního života. Takže to nebylo tak, že by rodiče říkali, potřebujeme to, udělejte to, ale přišla výzva, a řekli jsme si, že je možnost jim to nabídnout“ (Projektová manažerka, 2015).*

Dle definice sociální inovace, jde právě o řešení sociálních problémů. OOS přichází s novými metodami a nápady, jak najít východisko z dané situace (Potůček a kol., 2010).

*„A abych řekla pravdu k tomuhle tématu. Byli jsme daleko vpředu před tímto jednáním státu. Věděli jsme to. Stát to taky věděl, ale nějak si nepřipouštěl, že je akutní nedostatek míst. Nedá se přece čekat na něco. Musí se to řešit hned. Děti jsou a než*

*se něco vyřeší, tak vyrostou. Takže v tomhle si myslím, že by se mohli od nás učit“* (Prezidentka, 2015).

Tento projekt byl také reakcí na nově vznikající zákon o „dětských skupinách“. Zákon vešel v platnost na konci roku 2014 (Ministerstvo práce, 2015). Tímto projektem má matka možnost složit zkoušku profesní způsobilosti. Což vyhovuje podmínkám, dle nového zákona, pro získání zaměstnání v zařízení typu mateřského centra.

*„Projekt svým nastavením vyhovuje jak stávajícím legislativním podmínkám, tak reaguje na návrh zákona o službách péče o děti, který připravuje MPSV“* (Ministerstvo práce, 2015).

Síť MC sleduje měnící se legislativu a aktivně reaguje na možnosti, které z toho plynou. Tato aktivní činnost je právě jedním z předpokladů být inovativní, nestrnout na jednom místě a stále sledovat změny a podněty, které se musí využívat, ale také měnit.

### **3.9.4.2 Role**

V rámci realizace projektu plní neziskový sektor určité role. V této kapitole jsem chtěla zjistit, o jaké role především jde.

Síť MC podporuje rodiče formou rekvalifikačních kurzů a poskytuje možnost získání zkoušky profesní způsobilosti. Snaží se řešit jejich znevýhodnění na trhu práce tím, že jim poskytne možnost způsobilosti pro nové pracovní příležitosti. Propojení s mateřskými centry je směřuje k možnosti pracovat právě zde. V mateřských centrech se sdružují rodiče s dětmi, kteří touto znevýhodněnou skupinou jsou. Rodiče jsou znevýhodněni jak nedostatkem míst ve školkách a v jeslích, tak časovým omezením z důvodu péče o dítě.

Můžeme také říci, že Síť MC tímto programem vytváří vzájemné propojení na několika úrovních. Propojuje mateřská centra a matky. Matky z jiných center se vzájemně poznaly a navštívily se mezi sebou. Tím se tak poznala i mateřská centra mezi sebou. Síť MC má roli tvořící komunitu, roli spojovatele a toho, kdo vytváří nové sítě a komunikační kanály.

*„Napadá mě ještě navazování kontaktů. Udělala jsem si tady, nechci říct přátelé, ale prostě známé. Teď, když jsme se potkali na regionálních setkáních, zjistila jsem, že mi jsou blízcí a zažili jsme spolu spoustu hezkých chvil. Já jsem se třeba byla podívat u nich v MC, oni se zas rádi vracejí na naše akce, takže je to takové navazování kontaktů. Do budoucna víme, že se budou na nich rádi podílet“ (MC 2, 2015).*

*„Taky se to stává, jsou to taky maminky, které sem chodily na rekvalifikační kurz a byly z různých mateřských center. Nevím, jestli jedno MC nebo to druhé MC se účastnily třeba i nějakých našich akcí. Sledovaly náš program a přijely za tři - čtyři měsíce a říkaly, že si to pamatují a rádi na akce vzpomínají. Dokonce i jejich děti nezapomněly na hlídání, jak to tady bylo hezké a na tety, které se o ně staraly“ (MC 2, 2015).*

Tímto inovativním programem došlo nejen ke snaze začlenit rodiče na pracovní trh formou rekvalifikace a profesní způsobilosti, ale také tím, že tento projekt přispívá ke snižování nezaměstnanosti a ke zvýšení kapacit míst v zařízeních pro děti.

*„Ale v podstatě ta největší potřeba, kterou jsme cítili z center, bylo rozšířit nějaké alternativní péče o děti, protože nejsou místa ve školkách a je málo jeslí. Děti jsou, je jim dva a mámy by je někam občas daly, ale nemají kam. Vzdělávali jsme matky, které absolvovaly rekvalifikační kurz, aby mohly nějak působit a vytvářet současně ta místa“ (Projektová manažerka, 2012).*

Role inovativní jde ruku v ruce se schopností vidět souvislosti, příležitosti a jejich využití, to je základem inovace (Simon, et al., 2014). Síť reagovala na nově vznikající zákon a připravila tak cílovou skupinu již dopředu. Aktivně a pružně reagovala na měnící se podmínky.

*„Přijde mi dobré, že máme rekvalifikační kurz, který vede ke zkoušce profesní kvalifikace. Je dobré mít kulaté razítko na vysvědčení a rekvalifikaci. Tohle je prostě něco víc. Třeba i v oblasti dětských skupin nebo i v oblasti péče o děti, konkrétně dětské skupiny. Také mi přijde dobré, že nesetrváváme na tom, co nám vyloženě funguje, ale snažíme se to posunout dál“ (Koordínátorka 2, 2015).*

Síť MC také hrála v tomto projektu určitou roli podpůrce mateřských center, které jsou členy Sítě MC. Tím, že se účastnice projektu rekvalifikovaly, měly povinnou praxi, kterou musely někde vykonávat. A tak právě Síť MC tyto praktikantky doporučovala svým členům, aby je podpořila.

*„Dávali jsme je do partnerských center. Nehledali jsme žádné jiné zaměstnavatele. My jsme jim prostě dávali naše absolventy“* (Projektová manažerka, 2015).

### 3.9.4.3 Aktéři

V této kapitole se zaměřuji na zúčastněné aktéry projektu „Sobě tobě“.

Důležití aktéři tohoto projektu jsou matky, které se chtějí vrátit na pracovní trh a to především po mateřské dovolené. Jedna maminka hledala práci těsně po mateřské dovolené, druhá již působila v mateřském centru. Obě respondentky byly matky, které již měly zkušenost s hlídáním dětí.

*„Já jsem dělala domácí hlídání a hledala jsem, čím bych to tak zlegalizovala, potřebovala jsem k tomu nějaký papír, nějakou teorii a informace k tomu, protože jsem chtěla vědět něco bližšího“* (Matka 1, 2015).

*„Já jsem zdravotní sestra. Rekvalifikační kurz jsem nemusela dělat. Šla jsem tam spíše s tím, že mi to dá nějaké nové zkušenosti z psychologie. Vůbec v péči o tyto menší děti, aby měl člověk nějaký větší rozhled“* (Matka 2, 2015).

Z rozhovorů můžeme vidět, že se účastnice přihlásily především z toho důvodu, aby získaly informace a zkušenosti. Také je dalším velkým motivem rekvalifikace, která je potřebná pro výkon práce s dětmi v určitých zařízeních, jako jsou právě mateřská centra. Obě maminky již byly pravidelnými návštěvnicemi mateřského centra. Bylo zajímavé, že se rozhodly pro práci v mateřských centrech jako pro nový pracovní začátek. Do svých původních zaměstnání se již vrátit nechtěly.

*„Tam to ani z hlediska malých dětí nejde, protože stále někde běháte po republice, díváte se na nemovitosti, které potřebují ocenit. Pak ten zbytek se dá dělat z domova, ale je to těžké odhadnout, kdy budete doma a kdy ne. Nemůžete říct v družině,*

*že zrovna dneska nemůžete, protože musíte jet na Moravu a nemůžete dítě v 5 hodin vyzvednout. Manžel také musí služebně cestovat. Vůbec to nejde, když nemáte k sobě chůvu“ (Matka 1, 2015).*

*„V posledních letech zjišťuji, že maminky byly na mateřské, vedly centrum, odešly do práce, přišla nová generace. Ale teď bych řekla, že už převládá taková stabilizace, že se ženy snaží získat finance na to, aby mohly zůstat a pracovat v centru. Že to nebude jen dobrovolná práce, ale že to bude jejich práce. Protože je to naplňuje nějakým způsobem a nechtějí se vrátit do svých původních zaměstnání“ (Koordinátorka 2, 2015).*

Tím, že získá žena práci v mateřském centru, může spojit výchovu svých dětí se svou prací. Může být tedy se svým dítětem a prožívat chvíle jeho dětství s ním nebo jim umožní práce v mateřském centru lépe propojit pracovní a rodinný život.

*„Protože jsem neměla kam dát malé dítě, do školky jí nevzali, neřešila jsem uplatnění na trhu práce. Vlastně jsem si to vyřešila způsobem, že jsem tady s ním dopoledne a odpoledne můžu vyzvednout dítě ze školky a školy a řešit starosti o rodinu. Nepřijde mi úplně reálné, i kdybych se obrátila na zaměstnavatele, který bude“ family friendly“, že seženu poloviční úvazek. Za tu námahu, že se mi to vrátí stejným způsobem a budu tam od rána do dvanácti“ (Matka 1, 2015).*

*„Já jsem byla nezaměstnaná, dlouhodobě nemocná, a pak jsem nevěděla co dál se svým životem a nakoplo mě to. Jsme tu od narození mé dcery, které je teď deset. Teď jsem tady víc než doma“ (Matka 2, 2015).*

Obě maminky se také ve svých výpovědích shodovaly v tom, že je práce s dětmi určitým způsobem naplňuje. Což považuji za důležitou charakteristiku, kterou maminka musí mít, aby byla motivována pro práci s dětmi.

*„S dětmi, je to příjemnější práce. Já nechci, aby to vypadalo, jako nějaké klišé. Když jsme se jako děti měli hlásit na střední školy, říkala jsem, že chci být učitelkou, ale z různých důvodů z toho sešlo, a tak jsem si to splnila až teď““ (Matka 1, 2015).*

*„Já chci práci, která mě bude naplňovat a nabíjet. Děti mě fakt povzbuzují a motivují k práci. Hlavně malé děti. Přijdou se pomazlit, ale v nemocnici tam vás lidi jen vysávají. Chodila jsem domů vždycky velmi unavená. A takové interny, to fakt ne“ (Matka 2, 2015).*

*„Vzhledem k tomu, jaká byla účast, myslím si, že to maminky shledaly jako zajímavé. Jde spíš o nastavení člověka, jestli má chuť se starat o děti, když má sám malé děti, tak ještě si najít nějakou práci jako hlídání dětí. Mě osobně to nezajímalo, protože mám doma taky malé děti a baví mě jiné věci, než hlídání. Když je ale někdo takhle nastavený, je to určitě perfektní“ (MC 2, 2015).*

Dalším aktérem je samotná Síť MC. V rámci krajů je zastupovaná krajskými koordinátorkami a v projektech působí ještě projektové manažerky. Koordinátorky spolupracují s mateřskými centry a v rámci tohoto projektu vyhledávaly maminky právě skrze mateřská centra. Síť MC tak využila své velké výhody členských mateřských center, které jsou v přímém spojení s cílovou skupinou, kterou jsou právě rodiče s dětmi. Síť MC si je své výhody vědoma, a také ji plně využívá.

*„Protože máme širokou klientelu, známe hodně jejich přání a jejich potřeby. Dovedeme sít projekty na jejich potřeby a myslím si, že málokterá organizace to takhle má. Tohle to je naše velká výhoda“ (Prezidentka, 2015).*

Je zajímavé, že se výpověď dvou mateřských center diametrálně lišila, co se týče vnímání Sítě MC cílovou skupinou. Na otázku, zda vnímají matky Síť MC, jako tu organizaci, která projekt pořádá a uskutečňuje, bylo mi odpovězeno následovně:

*„Myslím, že to vnímají jako záruku nějaké kvality a je dobré, že jim tam něco poskytnou. Myslím, že to tak mají, že to je takové podvědomí, protože se Síť vyskytuje na nějakých plakátcích. Během roku vidí nějakou akci, nebo i já se zmíním, že jdu na „regionálku“ od Sítě nebo přijde koordinátorka 1 ze Sítě“ (MC 2, 2015).*

*„Jinak přemýšlím, co by řekly maminky, které to absolvovaly. Pro ně kurz pořádáme my, a když jim třeba řeknu, že je to v našich prostorách, ale pořádá to Síť, a navíc že to má dotaci z ESF, tak to úplně ignorují“ (MC 1, 2015).*



Obě mateřská centra se ale shodují na podstatné věci, že Síť je vnímána, jako záruka kvality.

*„Musím říct, že v těch projektech mají velmi kvalitní lidi na předměty, témata a kurzy. Síť je v tomto jednička. Řekla bych, že ostatní firmy, co dělají také vzdělávání, ty tak nevnímám, tak jako lidi, kteří jsou z praxe. Řekla bych, že má velmi kvalitní lidi, a že to nemá jen na papíře. Maminky si to velmi chválí“ (MC 1, 2015).*

Mateřská centra jsou pojítkem mezi Sítí MC a rodiči s dětmi. Usnadňuje Sítí MC přístup k cílové skupině, která právě skrze mateřská centra získávají určitou důvěru vůči těmto projektům.

*„Myslím, že i pro matky je čitelnější, když ví, že je to Síť MC a vidí to třeba i u nás na nástěnce, že nějakým způsobem spolupracujeme. Určitě je pro ně čitelnější a lepší, jít na nějaký kurz od nich, protože ví, že my s nimi máme nějakou spolupráci, a že se snaží dělat takové a takové věci. Je to lepší než když jim kurz nabízí nějaká neznámá firma, která je komerční, i když má program výborný. Je to forma, kterou neznají a neví, co od nich čekat“ (MC 2, 2015).*

Posledním aktérem je stát, který na základě operačních programů Evropských fondů vypisuje výzvy, které reagují na aktuální potřeby ve společnosti. Jde o tzv. transakční model spolupráce státu s neziskovým sektorem, kdy cituji: *„Zakládá se na myšlence, že pokud OOS kompenzují selhání státu, znamená to, že mu mohou nabídnout k prodeji potřebné služby“ (Skovajsa a kol., 2010: s. 103).* Stát a OOS mezi sebou uzavřou určité partnerství.

*„Vždycky se to musí vejít do nějakých možností, těch jakoby grantů. Ale to jsou oblasti, kde jsme dlouhodobě psali projekty. Většinu z nich máme. To je právě oblast aktivní politiky zaměstnanosti, kde podporují různé inovativní nástroje, které pomáhají návrat na trh práce. A potom je to oblast rovných příležitostí, kde to třeba bylo super. Takže my jsme to vždycky sledovali a bylo to na míru těm našim potřebám. Byla tam cílová skupina rodičů“ (Projektová manažerka, 2015).*

### 3.9.4.4 Přínos projektu

V této kapitole se především zaměřuji na přínos tohoto projektu. V čem aktéři projektu „Sobě tobě“ spatřují užitek a benefit projektu, který jim přinesl.

Pro matky byl tento projekt přínosem především v možnosti změnit svou profesní kariéru.

*„Určitě mi to pomohlo hodně si ujasnit, že to je to, co chci dělat.“ (Matka 1, 2015).*

Také jim umožnil legitimizovat svou činnost v mateřském centru, kde ženy působily bez této kvalifikace jako dobrovolníci, nebo docházely do centra jako klientky, které měly zájem o práci v něm. Také to byly ženy, které měly jiné nabídky nebo již hlídaly děti soukromým osobám.

*„Já jsem začala do mateřského centra chodit se starší a už i s ní jsem si otevírala obzory. Pak jsem začala řešit teoretickou stránku. Intenzivně to řeším poslední dva roky. Studuju vše, co se týká péče o děti“ (Matka 1, 2015).*

*„Já jsem dělala domácí hlídání a hledala jsem, čím bych to tak zlegalizovala. Potřebovala jsem k tomu nějaký doklad, nějakou teorii a informace navíc. Chtěla jsem se dozvědět něco bližšího“ (Matka 1, 2015).*

*„Já jsem začala hlídat kamarádkám děti. Před tím tady byla koordinátorka, která měla známou, co měla děti, takže tím jsem se s tím seznámila. Začala jsem hlídat po známých, a pak mi právě koordinátorka říkala, jestli bych nechtěla tady začít. Nejprve jsem nevěděla, ale nakonec se to rozjelo a jsem za to ráda“ (Matka 2, 2015).*

Mateřská centra měla sama zájem, aby si tímto projektem maminky prošly a mohly pak následně pro ně pracovat. Můžeme to tedy brát jako přínos nejen pro maminky, ale také pro mateřská centra, která tím získávala své kvalifikovaného zaměstnance nebo pracovníka na živnostenském listu.

*„Velmi často jsou to lidi, kteří začínou v mateřském centru jako dobrovolnice, a pak by si je člověk i rád nechal, ale musí mít vzdělání. Ted', když se chceme registrovat jako dětská skupina, je to nastavené velmi přísně“ (MC 1, 2015).*

*„A od toho roku, kdy jsem tady začala fungovat, taky úterý a i v rámci toho, že jsem jako jedna z mála v rámci kurzu dostala podpořené pracovní místo, tak jsme se rozhodly, že to rozšíříme na víc dní. S kolegyní jsem si vzala na starosti pondělí, středu a pátek“ (Matka 1, 2015).*

Respondenti se především shodují, že jeden z největších přínosů pro ně byly právě informace a zkušenosti, které během tohoto projektu získaly.

*„Všichni si to chválili a byli spokojeni. Co jsem se bavila i s Matkou 1, protože jsem vystudovala sociální pedagogiku. Oni tam na ta témata samozřejmě taky narazili. Říkala mi, že poznala spoustu věcí, které nevěděla. Přišlo jí to zajímavé právě do praxe s dětmi, a že se snažili propojit i teorii s praxí. Znamená to, že si prostě řekli, co je dobré zařadit do hry nebo když už nějaká hra probíhá, co můžou u toho pozorovat, co to dětem dává atd. Myslím si, že byly maminky hodně spokojené“ (MC 2, 2015).*

*„Dostali jsme tam spoustu informací o tom, jak to kolem péče funguje. Jaké jsou možnosti, jak děti vzdělávat. Zajímavá byla například muzikoterapie, o které jsem nikdy neslyšela a velmi mě to posunulo dál“ (Matka 1, 2015).*

*„No určitě v tom, že člověk tam získal různé zkušenosti, hlavně z vývojové psychologie. Takový, že člověk ví, že na každé dítě platí něco jiného. Dozvěděla jsem se obecné informace, jak řešit různé situace s dětmi. Také jsem si prošla znovu zdravotnickým kurzem. 25 let po maturitě se to člověku vykourí z hlavy, takže opravdu si myslím, že jsou to věci, které mě zajímají. Teď jsme začali i hry. Nakoupili jsme si knížky a začali jsme s dětmi pracovat jinak“ (Matka 2, 2015).*

Mateřská centra a organizace, ve kterých měly matky svou povinnou praxi, získávaly finanční podporu. Ta jim pomáhala jak v souvislosti s vykonáváním praxe matky v centru, tak v jejich udržitelnosti. Mateřská centra tím získají nejen finanční obnos, ale také pracovní sílu a nové zkušenosti.

MC mohou také být místem, kde dochází k seminářům pro matky, a kde mohou své ratolesti nechat, aby bylo v průběhu jejich školení o ně postaráno. To mělo pro MC

dvojitý přínos. A to finanční obnos, který byl odměnou za poskytnutí prostor a služeb s tím spojené. Za druhé získala potenciální klientky pro své MC.

*„První věc je ta, že když Síť MC to tady dělá, dostaneme za to nějaký finanční obnos, který nám hodně pomůže, protože jsme nenapsali MPSV. Zároveň se tady vzdělala Matka 1, teď se tady bude vzdělávat jiná maminka a zároveň je to pro nás přínosné, protože sem přijdou maminky i z jiné Prahy. Neberu to ale jako nejdůležitější“ (MC 2, 2015).*

Je vidět, že v případě, kdy poskytovalo MC i prostory pro konání projektu, získalo centrum možnost se s projektem setkat také z pozice organizátora. Přinesl jim tedy zkušenosti s organizací a finanční prostředky za organizaci tohoto projektu.

## 4. Diskuze

### ***V čem spočívá inovativnost projektu?***

Na začátku nového milénia byla společnost v ČR nastavena na maximální výkon na pracovním trhu. Oproti době v komunistickém režimu se rodič, pokud měl malé děti, stáhl z pracovního života a svou profesní kariéru musel natrvalo nebo dočasně opustit. Instrukce rodiny byla opomíjena a její významnost degradovaná na nižší stupeň.

Právě občanský sektor, který se po pádu komunismu v ČR začal opět postupně rozvíjet, se stal jedním ze zdvižných pilířů instituce rodiny. Občanská společnost představuje ochranu hodnot a společenských norem, které trh není schopen uhlídat. Jelikož tržním zaměřením je především zisk, který přesahuje nad vším ostatním.

Občanský sektor se v naší zemi snaží rozvíjet a reagovat na současné problémy a společenskou situaci. Snaží se posilovat vzájemnost, solidaritu a humanismus. Směřuje především svou činnost za účelem svého poslání, ne za účelem zisku, i když příjmy jsou pro neziskové také podstatné pro jejich přežití.

Kampaň SPR byl svou povahou na dobu jejího vzniku velmi inovativní a reagovala na potřeby rodiny, která v té době měla malou podporu u zaměstnavatelů. Kampaň je především inovativní svým záběrem ve smyslu cílové skupiny, která je od mladé generace ke generaci 50+. Také se soustředí na širokou škálu hodnocených kategorií. Její šíře je pro tuto kampaň charakteristická a odlišuje se tak svým náhledem a svým přístupem od jiných, v současné době již existujících projektů. Během existence SPR vznikla také spontánní aktivita, která se stala další velkým přínosem v naplňování cíle této kampaně. Došlo k diskusi mezi zaměstnavateli, ale také mezi zaměstnavateli a zaměstnanci. Na základě projektu neziskového sektoru, který se snažil pohlédnout na problematiku návratu na pracovní trh a rovných příležitostí jiným úhlem, došlo ke vzájemnému kontaktu. Aktéři si jsou schopni skrze novou cestu SPR předávat informace o svých potřebách, zkušenostech a popřípadě mají možnost představit své návrhy na zlepšení. Snaží se tak společně řešit sociální problém novým, vzájemným a informačním propojením. Jedná se o nový přístup a snahu nalézt nová řešení, které by pomohla ke zlepšení podmínek pro sladování pracovního a rodinného života.

Inovativnost projektů spatřuji v náhledu na daný problém, který se neziskový sektor snažil řešit skrze zaměstnavatele. Ti se následně snažili o změnu přístupu ke svým zaměstnancům. Tedy k cílové ohrožené skupině rodičů s dětmi po mateřské dovolené.

V současné době probíhá mnoho programů na téma návratu rodičů na pracovní trh. V počátcích byly především všeobecně zaměřené a snažily se ženu psychicky připravit na nový návrat. V dnešní době takto široce zaměřené projekty již nestačí. Celkově jde o obrát v potřebě rodičů, kteří hledají nové nastartování své kariéry. Hledají především nová východiska v návratu do práce. Současně chtějí také trávit čas se svým dítětem a to co nejvíce. Proto zde vzniká potřeba projektů se specifickým zaměřením, které by jim poskytly možnost vstoupit na pracovní trh, či je alespoň nasměrovaly správným směrem. Tuto možnost nabízí právě i profese chůvy.

Inovativnost projektu leží také v propojení řešení více problémů současně. Snaží se nejen pomoci při vstupu rodičů s malými dětmi na pracovní trh, ale také řeší nedostatek míst ve školkách a jeslích. Tím, že dojde ke zvýšení počtu pracovníků v mateřských centrech, následně naroste kapacita pro více dětí. Také dojde k zakládání center nových.

Celková inovativnost těchto projektů spočívá v zaměřením na cílové skupiny. A to jak na zaměstnance, tedy rodiče s malými dětmi, tak i na zaměstnavatele. Tyto cílové skupiny k sobě neodmyslitelně patří. K usnadnění a zlepšení přístupu při návratu rodičů na pracovní trh dojde pouze tehdy, pokud se působí na obě skupiny.

### ***Jaká je role neziskového sektoru při tvorbě inovativního projektu?***

Síť MC měla při tvorbě a realizaci kampaně „SPR“ roli především inovativní. Podmínky tehdejší doby a smýšlení většiny zaměstnavatelů nebylo prorodinných. Rodiny byly vyloučeny z pracovního světa a rodiče pak s obtížemi naskakovali do rozjetého vlaku businessu. Síť MC tak vzniklou kampaní postupně snažila bořit staré nastavení a předkládat dobré příklady těch, kteří již touto změnou prošli. Svou činností a neustávajícím důrazem na sladování pracovního a rodinného života se jim pomalu daří toto nastavení zařadit do pořadu dne důležitých skutečností. Ty musí brát zaměstnavatel v úvahu vůči svému zaměstnanci. Další důležitou roli hraje Síť MC v propojování aktérů mezi sebou. Skrze tyto sítě se šíří myšlenka a snaha o změnu systému. Změna myšlení vychází nejen z vnějšího prostředí formou kampaně, ale také z vnitřku samotných zaměstnavatelů. Ti, prostřednictvím vzájemného setkávání, ale také vzájemné konkurence, chtějí sami své postavení v podmínkách pro své zaměstnance zlepšit. Také ukázat, že jsou dobří v tom, co dělají. Nebo také dokázat, že jsou dokonce lepší než ostatní. Tržní rivalita o lepší sebe prezentaci na trhu, je možná jedním z důležitých motorů, který pomůže

ve sladování pracovního a rodinného života. S touto rolí samozřejmě souvisí i role neziskového sektoru jako toho, který předává a šíří informace právě skrze tyto sítě.

Sít MC využila své pozice a své výhody a chopila se síťovací role. Snažila se o spojení problému rodičů s malými dětmi s mateřskými centry, které potřebují pomoci s kapacitou a kvalifikací zaměstnanců. Tento „networking“ měl propojit tyto dvě cílové skupiny jak na zákaznické, tak na zaměstnanecké úrovni. Dále jde o propojení s neziskovým sektorem, kde s ním matky přichází do kontaktu v podobě právě mateřských center. Dále jde o roli inovativní, kdy působí v jistém slova smyslu jako průkopník, který identifikoval problém a snaží se ho co nejrychleji řešit. Dochází tak i k propojení s funkcí participační, kdy se do řešení tohoto problému zapojují občané (Potůček a kol., 2010). Tím, že matky složily zkoušku profesní způsobilosti, mohly být sami aktérky, které se podílejí na řešení problému nedostatku míst ve školkách a jeslích. Zvýší se tak potencionální kapacita kvalifikovaných pracovníků pro péči o děti 0 – 10 let. Dále se zvýší potencionální množství těch, kteří si budou chtít mateřské centrum sami založit. Tím tak přispějí k počtu mateřských center a k rozvoji občanské společnosti.

### ***Kteří aktéři se účastní při tvorbě a realizaci inovativního projektu?***

Významnými aktéry v projektech neziskového sektoru jsou spolu vzájemně propleteni a tvoří dohromady určitý celek. Nezisková organizace získala účastí státu na projektech nejen finanční podporu, ale také možnost udržet kampaň SPR i do budoucna.

V rozvoji a podpoře neziskového sektoru byl významný vstup do EU a možnost čerpat z fondů EU. A to především z ESF, který podporuje právě oblast týkající se rodiny, ohrožených skupin, činnosti vedoucí ke sladování pracovního života a rovných příležitostí. Programy v rámci Evropských fondů podporují vznik inovativních projektů občanského sektoru, které mají v současné době nezastupitelnou funkci. Je tak podpořena tvůrčí činnost občanské společnosti, která se snaží o změnu společenského nevyhovujícího nastavení a řešení společenských problémů. A to především z toho důvodu, že stát není schopen soustředit se na všechny dilemata a problémy současné doby. Není také tak flexibilní a kreativní.

Právě podporou jak finanční, ale i legislativní, pomáhá v iniciativě občanské společnosti. Stát však také musí projevit snahu ve spolupráci a podpoře neziskového sektoru. Jelikož po úpadku pokusu o fungování sociálního státu v naší společnosti pomůže právě aktivní, inovační občanská společnost. Na druhou stranu by občanská společnost neměla být využívána řešit pouze nedostatky sociálního státu a měla by být autonomní, sebevědomým partnerem, který by na státu nebyl závislý. V rámci rovných příležitostí a sladování práce pro ženy by neziskový sektor, který se na tuto problematiku zaměřuje, měl neustále s důsledností informovat, vzdělávat a diskutovat se státem, ale také především se zaměstnavateli. Ti v konečném důsledku nakonec rozhodnou, zda svojí organizaci povedou směrem prorodinných podmínek. Jak vychází z tohoto výzkumu, důležité jsou především sítě, které se utvářejí mezi jednotlivci, mezi organizacemi a mezi sektory navzájem.

Partnerstvím se státem získala také nezisková organizace pro svou kampaň určitou vážnost a úctu, což se projevilo jako dosti důležité ve vztahu k zaměstnavatelům.

Vzájemným kontaktem neziskového sektoru a zaměstnavatelů ze sektoru soukromého došlo k posunutí hodnot a vnímání prorodinné politiky. Kdy se do popředí vzájemného hodnocení firem v konkurenčním prostředí dostávají právě i otázky vztahující se na prostředky a podmínky pro sladění pracovního a rodinného života.

Rodiče na jedné straně působí jako aktéři, kteří si musí své pracovní podmínky a možnosti se svými zaměstnavateli domluvit. Měli by mít možnost své působení v rámci své starosti o děti upravit. Na druhé straně by měli mít šanci najít nová východiska a možnosti, které by jim umožnily sladit pracovní a rodinný život. K tomu právě slouží projekt od neziskových organizací, které se snaží o hledání nových cest a východisek.

### ***Jak jsou hodnoceny přínosy inovativního projektu aktéry, kteří se na něm podílí?***

Tímto partnerství došlo k aktivaci rodinné politiky státu. Stát se nechal neziskovým sektorem inspirovat a vytvořil celorepublikový projekt na podporu rodin žijící v obcích ČR. Jde o velmi významný, viditelný pokrok, kterého se dosáhlo v politice státu, právě díky Síti MC. Postupným a vytrvalým tlakem a šířením informací dospěl stát k závěru, že v této záležitosti se musí podmínky změnit. Byla k tomu i vhodná politická příležitost, kdy vedení ve vládě bylo velmi nakloněno prorodinným aktivitám a změnám k lepšímu.



Samotná nezisková organizace se v této problematice vzdělávala a profesionalizovala. Může tak v budoucnu využít své nabyté znalosti, jak pro šíření osvěty, tak ve své další činnosti a projektech.

Pro zaměstnavatele jde především o přínos informační, kdy si o sobě může zjistit, v čem může ještě stávající podmínky vylepšit a v čem je naopak vůči konkurenci výjimečný. Přínos tohoto projektu samozřejmě byl pro zaměstnance, kteří stojí na druhé straně této problematiky. Pokud začne zaměstnavatel řešit pracovní prostředí, podmínky pro sladování pracovního a rodinného života, jde tak o velký posun. Samozřejmě jsou ovlivněni pracovníci stávající, ale i ti, kteří se o místo ucházejí. Pro ty může být prorodinná politika firmy rozhodující skutečností, zda v této firmě chce pracovat nebo ne. Což může být hnacím motorem pro zaměstnavatele, aby tyto podmínky zlepšoval.

Mateřská centra uvítala program, který jim umožnil kvalifikovat své potencionální zaměstnankyně. V souvislosti s novým zákonem o dětských skupinách se více matek s profesní kvalifikací může ucházet o práci chůvy. Tím také dojde k navýšení kapacit v dětských zařízeních.

Matky tímto projektem dostaly možnost pro nový začátek, který samozřejmě záleží na každé z nich, jak s profesní kvalifikací naloží. Zda se bude chtít věnovat péči o dítě do budoucna, či ho využije pouze na přechodnou dobu. Dokud budou jejich děti malé. Už samotná možnost pracovat a vzdělávat se v tomto směru, je velkým přínosem pro ty rodiče, kteří mají o toto téma a pracovní náplň opravdový zájem.

Převážná většina respondentů se shodla na přínosu z hlediska nových a velmi cenných informací, které během tohoto kurzu získali. Ty označili za přínosné nejen z teoretického, ale také z praktického hlediska. Velkým přínosem je především v propojování zaměstnavatelů se zaměstnanci, potencionálních zaměstnavatelů se zaměstnanci, vzájemné propojování zaměstnavatelů, neziskového sektoru se soukromým sektorem a sektorem veřejným. Došlo tedy ke vzniku nových vzájemných vazeb.

Předávání si informací, naslouchání si a učení se od sebe navzájem, to považují za velmi cenné pro další vývoj naší společnosti.

## 5. Závěr

Limitem mého výzkumu je fakt, že jsem nehovořila s žádným představitelem z řad státní správy. Přestože jsem se snažila vystihnout postoj státu z analýzy dokumentů, jsem si vědoma toho, že osobní setkání by bylo přínosnější. Je tedy velká škoda, že zde nemám jediného chybějícího aktéra, který se projektů účastní. Cítila jsem ve vztahu mezi státem a převážně mateřskými centry, že je ve vzájemné komunikaci ještě mnoho rezerv, které by potřebovaly odstranit.

Rozhovory probíhaly během měsíce března a dubna. Přestože uplynula určitá doba od soutěže a projektu, respondenti a respondentky mluvili o projektech Síť MC velmi pozitivně a nabyla jsem dojmu, že vytváření takovýchto projektů má opravdu smysl. Aktéři spatřují hlavní přínos v získaných informacích a rozhledu v dané problematice. Také ve vzájemném propojení a získaných kontaktech. Otázkou však zůstává, zda zaměstnavatelé budou i nadále podporovat prarodinné aktivity.

Stále je ještě velký kus cesty před námi. A i přes to, že soutěže, audity a programy podporující rodiny s dětmi při návratu na pracovní místo se do značné míry rozrůstají, problém v naší společnosti stále zůstává.

Můžeme se tedy ptát: Jaké jsou skutečné překážky bránící zaměstnancům vytvořit vhodné podmínky pro zaměstnance po mateřské dovolené? Jakým způsobem by se projevilo větší zapojení neziskového sektoru v této problematice? Na závěr (nikoliv však ve výčtu důležitosti): Do jaké míry může rodičům s malými dětmi pomoci neziskový sektor? Může jim skutečně pomoci?

Jistě by bylo zajímavé prozkoumat výše uvedené otázky i na širším výzkumném vzorku.

## **Použitá literatura:**

Anheier, Helmut K. 2005. *Nonprofit Organizations. Theory, Management, Policy*. London, New York: Routledge.

Bačuvčík, Radim. 2011. *Marketing neziskových organizací*. Zlín: VeRBuM.

Baxter, Pamela, Jack, Susan. 2008. Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. *Qualitative Report* 13(4): 544-559.

Defourny, Jacques, Nyssens, Marthe. 2012. *Social innovation, social economy and social enterprise: what can the european debate tell us?* The international handbook on social innovation [online] [cit. 8. 5. 2015]. Dostupné z:  
<<http://orbi.ulg.ac.be/bitstream/2268/162368/1/Defourny%20Nyssens%202013%20Social%20Innovation.pdf>>.

Disman, Miroslav. 2002. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Nakladatelství Karolinum.

Dohnalová, Marie, a kol. 2012. *Sociální ekonomika, sociální podnikání*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-269-3.

Hendl, Jan. 2012. *Kvalitativní výzkum*. Praha: Portál.

Kadeřábková, Anna, Saman, Said. 2014. *Příručka pro tvorbu a realizaci inovačních projektů*. Praha: Centrum inovačních studií VŠEM.

Kolínská, Rut, Plešková, Lucie. 2013. *Společnost přátelská rodině. Máma a já*. Praha. Rut Kolínská 13(2): 102-103.

Kramer, Ralph M. 1981. *Voluntary Agencies in the Welfare State*. Berkley, Los Angeles, London: University of California Press.

Kuchař, Pavel. 2007. *Trh práce. Sociologická analýza*. Praha: Nakladatelství Karolinum.

Ľapinová, Erika, Jakab Katarína. 2008. *Podpora zosúlad'ovania pracovného a rodinného života v zamestnávateľskej organizácii (metodické a koncepcné východická)*. Banská Bystrica: Ústav vedy a výskumu Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici.

Matoušek, O. 2003. *Slovník sociální práce*. Praha: Portál.

Mareš, P. 1999. *Sociologie nerovnosti a chudoby*. Praha: Sociologické nakladatelství.

Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR. 2015. *Národní inovační strategie*. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR. [online] [cit. 16. 1. 2015]. Dostupná z <<http://www.mpo.cz/dokument11662.html>>.

Ministerstvo financí ČR. 2015. *Databáze produktů Evropských sociálních fondů v ČR*. Praha: Ministerstvo financí ČR. [databáze online]. Dostupné z: <<http://esfdb.esfcr.cz/>>.

Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR. 2014. *Aktivizační opatření k nepříznivé situaci na trhu práce*. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR. [online] [cit. 9. 5. 2015]. Dostupná z: <[https://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/strateg\\_zam\\_2020](https://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/strateg_zam_2020)>.

Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR. 2014. *Dotační program rodina a ochrana práv dětí. Seminář pro žadatele o dotaci 2014*. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR. [online] [cit. 10. 5. 2015]. Dostupná z: <[http://www.mpsv.cz/files/clanky/16074/sem\\_zadatele\\_2014.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/16074/sem_zadatele_2014.pdf)>.

Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR. 2014. *Operační program Zaměstnanost 2014-2020*. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR. [online] [cit. 9. 5. 2015]. Dostupná z: <<http://www.esfcr.cz/file/8991/>>.

Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR. 2008. *Rodinná politika pro na úrovních krajů a obcí*. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR. [online] [cit. 9. 5. 2015]. Dostupná z: <[http://www.mpsv.cz/files/clanky/6778/Rodinna\\_politika.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/6778/Rodinna_politika.pdf)>.

Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR. 2015. *Rozhodnutí rady ze den 21. října 2010 o hlavních směrech politik zaměstnanosti členských států*. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR. [online] [cit. 9. 5. 2015]. Dostupné z: [http: <https://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/evropskastrateg>](http://https://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/evropskastrateg).

Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR. 2014. *Strategie Evropa 2020*. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR. [online] [cit. 9. 5. 2015]. Dostupné z: [http: <https://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/evropskastrateg>](http://https://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/evropskastrateg).

Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR. 2003. *10. výročí Mezinárodního roku rodiny*. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR. [online] [cit. 16. 5. 2015]. Dostupné z: [http: <http://www.mpsv.cz/files/clanky/410/161203.pdf>](http://http://www.mpsv.cz/files/clanky/410/161203.pdf).

The Organisation for Economic Co-operation and Development. 2005. *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*. Third Edition. Paris: The Organisation for Economic Co-operation and Development. [online] [cit. 8. 5. 2015]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/3859598/5889925/OSLO-EN.PDF/60a5a2f5-577a-4091-9e09-9fa9e741dcf1?version=1.0>.

Peková J. a kol. 2008. *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*. 3 vydání. Praha: Aspi a.s.

Potůček M. a kol., 2010. *Veřejná politika*. Praha: SLON.

Prewitt, Ken. 1999. The Importance of foundations in an Open Society. In: Bertelsmann Foundation. *The Future of Foundations in an Open Society*. Gutersloh: Bertelsmann Foundation.

Salamon, Lester, M., Anheier, Helmut, K. et al. 1996. *Social Origins of Civil Society: Explaining the Nonprofit Sector Cross-Nationally. The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector project*. Baltimore: Institute for Policy Studies.

Salamon, Lester, M., Anheier, Helmut, K. et al. 1997. *Defining the nonprofit sector: A cross-national analysis*. Manchester: Manchester University Press.

Salamon, Lester, M. 2002. *The State of Nonprofit America*. Washington. D.C.: Brookings Institution.

Skovajsa, Marek a kol. 2010. *Občanský sektor. Organizovaná občanská společnost v České republice*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-681-0.

Síť mateřských center o.s.. 2014. *Půl na půl: bulletin Sítě mateřských center*. Praha: Rut Kolínská 18(2).

Síť mateřských center o.s.. 2013. *Půl na půl: bulletin Sítě mateřských center*. Praha: Rut Kolínská 17(3).

Síť mateřských center o.s., 2013. *Společnost přátelská rodině: publikace*. Praha: Síť mateřských center o.s.. ISBN 978-80-260-3765-1.

Síť mateřských center 2010. *Výroční zpráva za rok 2009*. Praha: Síť mateřských center.

Síť mateřských center 2014. *Výroční zpráva za rok 2013*. Praha: Síť mateřských center.

Švaříček, R., Šed'ová, K. a kol. 2007. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál, s.r.o.

Simon Julie, Schon, Rachel, Hannah, Kitcher, Millard, Jeremy, Carpenter, Wendolyn, Ingermann, Anna. 2014. *Growing the Field of Social Innovation in Europe*. TEPSIE. [online] [cit.8.5.2015]. Dostupné z: <http://www.tepsie.eu/images/documents/tepsie74final.pdf>.

Tidd, Joe, Bessant, John, Pavitt, Keith. 2007. *Řízení inovací. Zavádění technologických, tržních a organizačních změn*. Brno: Computer Press.

Tomešová Bartáková, H. 2009. *Cesta zpátky: Návrat žen po rodičovské dovolené na trh práce v České republice*. Brno: Masarykova univerzita.

Vyskočil, Marek. 2014. *Podklad pro koncepci politiky vlády vůči NNO do roku 2020. Sociální podnikání*. Brno: Centrum pro výzkum neziskového sektoru. [cit. 8. 5. 2015].  
Dostupné z :  
<[http://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie\\_vyskocil\\_pro\\_web.pdf](http://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie_vyskocil_pro_web.pdf)>.

Yin Robert.K. 2009. *Case Study Research, Design and Methods*. Fourth Edition. London: SAGE Publications, Inc.

Zentiva a.s. 2013. *Zentiva se Sítí MC uspořádala první kulatý stůl na téma work-life balance*. Praha: Zentiva a.s. [online] [cit.18.5.2015] Dostupné z:  
< [https://www.google.cz/?gws\\_rd=ssl#q=zentiva+kulat%C3%BD+st%C5%AFI](https://www.google.cz/?gws_rd=ssl#q=zentiva+kulat%C3%BD+st%C5%AFI)>.

Zimmerman, Horst. *Innovation in Nonprofit Organizations*. Annals of Public and Cooperative Economics, 1999, 70(4), 589-619.

#### **Elektronické zdroje:**

[www.mpsv.cz](http://www.mpsv.cz) [online] [cit. 2015 – 9 – 05]  
[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz) [online] [cit. 2015 – 9 – 05].  
[www.vlada.cz](http://www.vlada.cz) [online] [cit. 2015 – 9 – 05]  
<http://www.dotaceeu.cz> [online] [cit. 2015 – 8 – 05]  
[www.familyfriendly.cz](http://www.familyfriendly.cz) [online] [cit. 2015 – 15 – 05]  
[www.materska-centra.cz](http://www.materska-centra.cz) [online] [cit. 2015 – 9 – 05]  
[www.businesscenter.cz](http://www.businesscenter.cz) [online] [cit. 2015 – 21 – 05]

#### **Rozhovory:**

Rozhovor 1. Prezidentka. *Sít' mateřských center o.s.* Vedla Veronika Pešatová dne 6.5 2015  
Rozhovor 2. Viceprezidentka. *Sít' mateřských center o.s.* Vedla Veronika Pešatová 2.5 2015  
Rozhovor 3. Projektová manažerka. *Sít' mateřských center o.s.* Vedla Veronika Pešatová 2.5 2015  
Rozhovor 4. Zaměstnavatel 1. Vedla Veronika Pešatová 20.4 2015  
Rozhovor 5. Zaměstnavatel 2. Vedla Veronika Pešatová 16.4 2015  
Rozhovor 6. Mateřské centrum 1. Vedla Veronika Pešatová 22.5 2015  
Rozhovor 7. Mateřské centrum 2. Vedla Veronika Pešatová 22.5 2015

Rozhovor 8. Matka 1. Vedla Veronika Pešatová 18.4 2015

Rozhovor 9. Matka 2. Vedla Veronika Pešatová 3.5 2015

Rozhovor 10. Porotce. Vedla Veronika Pešatová 5.5 2015

Rozhovor 11. Koordinátorka 1. *Sít' mateřských center o.s.* Vedla Veronika Pešatová 11.4 2015

Rozhovor 12 Koordinátorka 2. *Sít' mateřských center o.s.* Vedla Veronika Pešatová 2.5 2015

**Zákony:**

Zákon č. 247/2014 Sb, o poskytování služby péče o dítě v dětské skupině a o změně souvisejících zákonů.



## *Přílohy*

## *Seznam příloh*

1. Seznam otázek polostrukturovaných rozhovorů.....	91
2. Informovaný souhlas.....	93
3. Seznam zkratek.....	94

## **Příloha č.1**

### **Seznam otázek polostrukturovaných rozhovorů**

#### **Matky**

Kde jste se o projektu dozvěděla? Z jakého důvodu jste se přihlásila? Poptávala jste MC, již před tím? Byla jste v řešení hledání práce? Proč jste se účastnila právě tohoto kurzu? Jaký byl průběh kurzu? Jaký byly vstupní podmínky? Co jste od kurzu očekávala? Přineslo vám to užitek? Splnilo to dle vás svůj účel? Byl tento projekt v něčem jiný? V čem vás projekt překvapil? V čem vás zklamal? Doporučujete ho dále? Co víte o síti mateřských center? Bylo pro vás těžké vrátit se na pracovní trh? Využíváte i jiná zařízení než MC? Víte i o jiných programech ohledně sladování? Víte něco o SPR?

#### **Zaměstnavatelé**

Kdy jste měli první kontakt se sítí? Měli jste povědomí o síti? Kdy jste se poprvé dozvěděli o soutěži? Jak jste se do soutěže přihlásili? Proč jste se přihlásili? Jak soutěž probíhala? Přišly vám podmínky přísné? Jaké jste měly podmínky před soutěží? Jaké po soutěži? Došlo v rámci soutěže ke změně ve vaší firmě? Co vám soutěž přinesla? Zhodnocení, které jste dostali na konci soutěže, řídíte se dle jeho doporučení? Došlo ke změně v přístupu k rodičům s malými dětmi díky soutěži? Vědí firmy mezi sebou o těchto soutěžích a o hodnoceních? Účastnili jste se jiné soutěže? Vědí zaměstnanci a uchazeči o soutěži? Kde máte všude uveřejněnou tuto soutěž? Co je motivace k family friendly pravidlům? Vědí klienti o soutěži a vašem úspěchu? Účastníte se kulatých stolů? Jste se Sítí stále v kontaktu? Jak? Na čem závisí family friendly přístup? Využíváte odborníky ze Sítě?

#### **Sít' MC**

##### **a) SPR**

Kdy vznikla myšlenka založit Společnost přátelská rodině? Byla to inspirace ze zahraničí? Co byly motivy a jaké byly vnější okolnosti vzniku, které vás k tomu přivedly? Existoval již nějaký podobný projekt? Jaká byla soutěž v počátcích? Jaká byla podpora státu? Jak ovlivnil vstup do EU a podpora z fondů kampaň? Jaká je udržitelnost projektu? Jak se soutěž proměnila a jaké byly důvody změny? Jak se změnil přístup firem? Jak soutěž firmy vnímají v průběhu let? Jak ji vnímá stát v průběhu let? Došlo ke změně přístupu u státu? Přemýšlíte o změně či vylepšení? Co Sítí soutěž přináší a přinesla SPR? Jaké jsou workshopy v rámci SPR? Na základě čeho vznikla myšlenka kulatých stolů? Vidíte posun v myšlení na základě výměny informací mezi zaměstnavateli? Jak se spojí rodič a mateřské centrum v rámci tohoto projektu? Poptávají vás rodiče či firmy o žádost

propojení? Podporuje vás ziskový sektor, který se účastnil na projektech a soutěži? Jak se odlišuje projekt v současné době od jiných projektů? Jaké máte odezvy od firem? Šíříte informace do mateřských center a mezi matky o SPR? Je v současné době taková soutěž potřebná?

#### **b) Sobě tobě**

Kdy jste začali připravovat první projekty sladování rodinného a pracovního života? Co byl důvod jejich realizace? Co ovlivnilo jejich vznik? Jaký je vliv grantů a dotací? Jaké je vnímání státu tohoto projektu? Proč zrovna tato problematika? V čem si myslíte, že jsou vaše projekty jiné? V čem se odlišují od jiných projektů? Myslíte, že jsou přínosné? Jak se změnila potřeby matek v současné době? Ovlivnil projekt zákon o dětských skupinách? Je poptávka po takovýchto projektech? Jak hodnotíte projekt Sobě tobě? Na základě čeho vznikl tento projekt? Inspirace ze zahraničí?

#### **Mateřská centra**

Kdy jste poprvé přišli do kontaktu se Sítí? Je to váš první projekt na toto téma? Jakou máte odezvu? Jak informujete matky o existenci tohoto projektu? Věnují se proškolené maminky profesi chůvy i nadále? Myslíte, že je tento projekt něčím přínosným? Vnímají matky, že je to projekt od Sítě MC? V čem je to přínosné pro vás? Oceňují matky, že tyto projekty tady pořádáte? Je tento projekt pro vás přínos či zátěž z hlediska organizačního?

#### **Porota**

Jak dlouho jste ve spojení se Sítí? Kdy jste začal dělat porotce v SPR? Myslíte, že je projekt něčím výjimečný? Co hodnotíte? V čem je podle vás tento projekt přínosný? Myslíte, že tento projekt něco změnil? Je tento projekt něčemu nápomocen? Myslíte, že se situace v ČR v rámci sladování pracovního a rodinného života zlepšuje? Co si myslíte o motivaci zaměstnavatelů pro přihlášení do SPR?

## Příloha č. 2

### INFORMOVANÝ SOUHLAS

Dne ..... jsem poskytl/a rozhovor Veronice Pešatové v rámci sběru dat k její diplomové práci s pracovním názvem „Role občanského sektoru“. Veronika Pešatová studuje na FHS UK magisterský obor - studium občanské společnosti.

S vaším svolením bude tento rozhovor nahráván. Nahraný rozhovor bude přepsán a použit pro analýzu. Ani zvuková ani textová forma rozhovoru nebude žádným způsobem jako celek zveřejněna.

Rozhovor smí být zpracováván\*:

- spolu s mým jménem a kontaktem na mojí osobu
- jen v anonymizované podobě bez souvislosti s mým jménem a kontaktem na mojí osobu

V případě, že úryvky z tohoto rozhovoru budou součástí publikací nebo veřejných prezentací výsledků výzkumu\*:

- souhlasím s tím, aby byly uváděny v souvislosti s mým jménem
- souhlasím s tím, aby byly uváděny v souvislosti s mým jménem, ale chci takový text předem autorizovat
- smí být uvedeny jen v anonymizované podobě bez mého jména a souvislosti s mojí osobou

Vaše rozhodnutí je pro mě závazné.

Prosím o Váš souhlas s provedením rozhovoru za výše uvedených podmínek. Vaše účast na rozhovoru je dobrovolná a můžete ji kdykoli v jeho průběhu přerušit.

Pokud budete mít jakékoli další dotazy ohledně tohoto výzkumu či rozhovoru, kontaktujte mě prosím na níže uvedené adrese.

Datum konání: .....

Jméno: .....

Podpis: .....

\* vyberte jednu z uvedených možností

Studentka: Veronika Pešatová

Mob, Email:

### **Příloha č. 3**

#### **Seznam použitých zkratk**

ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
ESF	Evropský sociální fond
HR	Human Resources
MC	Mateřská centra
MŠMT	Ministerstvo školství a tělovýchovi
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
NGO	Non-governmental organization
OOS	Organizace občanské společnosti
OP	Operační program
OS	Občanská společnost
OP LZZ	Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost
OPPA	Operační program Praha adaptabilita
OP VZ	Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost
OPZ	Operační program Zaměstnanost
PR	Public relations
Síť MC	Síť mateřských center
SPR	Společnost přátelská rodině