

**UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE**

**FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ**

**Studia občanské společnosti**



**Bc. Denisa Majtaníková**

**Nízká návratnost žen po mateřské/rodičovské dovolené: Případová  
studie vybrané organizace**

*Diplomová práce*

**Vedoucí práce: Mgr. Magdaléna Šťovíčková Jantulová**

2024

## **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 v plné verzi nebo její části.

Ve Vlašimi dne .....

.....

Bc. Denisa Majtaníková

### Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala paní Mgr. Magdaleně Šťovíčkové Jantulové za její vedení a podporu během tvorby této diplomové práce. Její odborné rady, cenné připomínky a trpělivost přispěly k úspěšnému dokončení tohoto výzkumného projektu. Díky jejímu vedení jsem získala hlubší vhled do problematiky a zdokonalila své akademické dovednosti. S vděčností si vážím jejího času, ochoty a vstřícnosti, které mi v průběhu práce poskytla.

## Abstrakt

Český: Diplomová práce je případovou studií vybrané organizace, která se zabývá problematikou nízké návratnosti žen po mateřské/rodičovské dovolené. Teoretický rámec je založen na identifikaci klíčových faktorů ovlivňujících návratnost žen do pracovního procesu, včetně konceptu Work Life Balance, Preferenční teorie C. Hakim, konceptu fluktuace zaměstnanců, Modelu demand-control od R. A. Karaseka či Modelu effort-reward imbalance od J. Siegrista. Empirická část výzkumu se vztahuje k výzkumné otázce zjišťující faktory, jež mají vliv na nízkou návratnost žen do zmíněné organizace. Výzkum vychází ze dvou pramenů dat – analýzy vybraných dokumentů, doplňujících kontext hloubkových polostrukturovaných výzkumných rozhovorů. Vzorek tvoří vybrané ženy zmíněné organizace. S ohledem na teorie a ostatní relevantní dokumenty byly identifikovány tři významné faktory ovlivňující nízkou návratnost žen do zmíněné organizace – náročnost práce, nízké finanční ohodnocení a náplň činnosti. Čtvrtým méně významným faktorem se stala nedostatečná komunikace organizace po tom, co ženy odchází na mateřskou dovolenou. Výzkum je zakončen shrnutím a výsledky.

Anglický: The thesis is a case study of a selected organization that deals with the issue of low return rate of women after maternity/parental leave. The theoretical framework is based on the identification of the key factors affecting women's return to work, including the Work Life Balance concept, C. Hakim's Preference Theory, the concept of employee turnover, R. A. Karasek's Demand-Control Model and J. Siegrist's Effort-Return Imbalance Model. The empirical part of the research relates to the research question identifying the factors that influence the low return rate of women to the mentioned organization. The research is based on two sources of data - analysis of selected documents, complementing the context of in-depth semi-structured research interviews. The sample consists of selected women of the mentioned organization. With regard to theories and other relevant documents, three significant factors influencing the low return of women to the said organisation were identified - the difficulty of the work, low financial remuneration and the nature of the work. The fourth less significant factor was the lack of communication from the organisation after women go on maternity leave. The research concludes with a discussion and a conclusion.

Rozsah práce

82 normostran – 147 522 znaků včetně mezer

Klíčová slova

Mateřská/rodičovská dovolená; návrat do zaměstnání; práce v neziskové organizaci; náročnost práce, nízké finanční ohodnocení, nenaplnující činnost, Preferenční teorie C.Hakim, Work Life Balance, fluktuace zaměstnanců, Model demand-control, Model effort-reward imbalance

## Obsah

<b>1. Úvod</b> .....	9
<b>TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	12
<b>2. Vymezení neziskového sektoru</b> .....	12
<b>2.1. Neziskový sektor na trhu práce</b> .....	16
2.1.1. Profesionalizace .....	16
2.1.2. Rozdíl v zaměstnávání u ziskového a neziskového sektoru .....	18
2.1.3. Hlavní důvody k práci v neziskovém sektoru.....	22
2.1.4. Servisní organizace .....	23
<b>3. Ženy po mateřské/rodičovské dovolené na trhu práce</b> .....	24
<b>3.1. Vybrané faktory ovlivňující návrat žen do zaměstnání</b> .....	24
3.1.1. Vzdělání .....	25
3.1.2. Finance a finanční ohodnocení .....	26
3.1.3. Ostatní benefity a odměny .....	29
3.1.4. Stabilita a jistota zaměstnání.....	30
3.1.5. Pracovní kolektiv .....	30
3.1.6. Náplň činnosti organizace.....	31
3.1.7. Strategie společnosti ke sladění práce a péče o rodinu s ohledem na koncept Work Life Balance .....	32
3.1.8. Možnost kariérního růstu .....	34
3.1.9. Osobní preference podle Preferenční teorie Catherine Hakim .....	35
3.1.10. Stres a náročnost práce dle Armstronga a Karaseka.....	37
<b>3.2. Ostatní faktory ovlivňující návratnost do zaměstnání</b> .....	38
3.2.1. Koncept fluktuace zaměstnanců .....	39
3.2.2. Generační vliv .....	40
<b>METODOLOGICKÁ ČÁST</b> .....	41
<b>4. Metodologie</b> .....	41
<b>4.1. Cíle práce</b> .....	41
4.1.1. Výzkumný problém .....	42
4.1.2. Výzkumná otázka .....	42

4.2.	<b>Výzkumný design</b> .....	42
4.3.	<b>Výzkumný vzorek</b> .....	43
4.4.	<b>Metody sběru dat</b> .....	45
4.4.1.	Dokumenty (výroční zprávy, webové stránky, sociální sítě).....	45
4.4.2.	Hlubkové polo-strukturované rozhovory.....	46
4.5.	<b>Metody analýzy dat</b> .....	47
4.6.	<b>Etika výzkumu</b> .....	47
	<b>EMPIRICKÁ ČÁST</b> .....	49
5.	<b>Výběr případu</b> .....	49
6.	<b>Analýza dat – kódování</b> .....	51
6.1.	<b>Analýza dokumentů</b> .....	51
6.1.1.	Analýza pracovního inzerátu (Příloha 1).....	51
6.1.2.	Analýza účetních závěrek 2015 – 2022 (Příloha 2).....	52
6.1.3.	Analýza textů na webu a výročních zpráv (Příloha 3 a Příloha 4) .....	53
6.2.	<b>Hlubkové polo-strukturované rozhovory</b> .....	55
7.	<b>Faktory ovlivňující nízkou návratnost žen do organizace a vztahy mezi nimi</b> .....	59
7.1.	<b>Vztah náročnosti práce a odchodu z organizace</b> .....	60
7.1.1.	Časová náročnost práce .....	61
7.1.2.	Psychická náročnost práce .....	67
7.2.	<b>Vztah nízkého finančního ohodnocení a odchodu z organizace</b> .....	71
7.2.1.	Z materiálního podnětu .....	72
7.2.2.	Z psychologického podnětu .....	73
7.3.	<b>Vztah náplně činnosti a odchodu z organizace</b> .....	74
7.3.1.	Vliv profesionalizace .....	74
7.3.2.	Životní změna – fluktuace zaměstnanců.....	77
7.4.	<b>Vztah komunikace organizace po odchodu na mateřskou dovolenou a odchod z organizace</b> .....	77
	<b>VÝSLEDKY A DISKUZE</b> .....	79
8.	<b>Závěr</b> .....	79
9.	<b>Limity výzkumu</b> .....	82
	<b>ZDROJE</b> .....	84
	<b>SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ, GRAFŮ A PŘÍLOH</b> .....	89

## **Zkratky**

OS	Občanská společnost, občanský sektor
OOS	Organizace občanské společnosti (sektoru)
ČSÚ	Český statistický úřad
NI	Neziskové instituce
NISD	Neziskové instituce sloužící domácnostem
WLB	Work Life Balance



# 1. Úvod

Tématem této diplomové práce je *"Nízká návratnost žen po mateřské/rodičovské dovolené: případová studie vybrané organizace."* Původní záměr práce byl zaměřen na obecnou analýzu vybraných organizací občanské společnosti. Avšak, rozhodnutí o jejím zúžení na případovou studii jedné organizace vzešlo z inspirace a iniciativy získané od ředitelky zmíněné neziskové organizace. Tato organizace zůstane v rámci práce anonymní, s ohledem na ochranu soukromí všech zúčastněných stran.

V momentě, když jsme byli jako studenti prvního ročníku magisterského studia instruováni k prozkoumání možných témat pro naše závěrečné práce, jsem si byla jista, že hledám téma s praktickým zaměřením. Materie týkající se mateřství a kombinace péče o dítě a rodinu mi byla během celého studia blízká, ať už se jednalo o zpracovávání seminárních prací nebo psaní bakalářské práce, která se zaměřovala na téma samoživitelství. Jako absolventka oboru sociologie a sociální politiky jsem vždy projevovala zájem o témata tohoto charakteru. Ačkoliv nemám osobní zkušenosti s problematikou mateřství v kontextu návratu na pracovní trh v současné době, věřím, že budu schopna správně zpracovat toto téma.

Pro výběr tohoto specifického tématu jsem se rozhodla, neboť vyvstalo jako cílená žádost od paní ředitelky zmíněné organizace. Zaujala mne informace, že organizace pravidelně čelí vysokému počtu žen, které se po skončení mateřské či rodičovské dovolené nevracejí na svá pracoviště v rámci organizace, ale místo toho přecházejí do jiných neziskových organizací nebo zcela opouštějí neziskový sektor. Tento jev se opakovaně vyskytuje a organizace není schopna adekvátně analyzovat kořeny tohoto problému. Neziskový sektor je považován za zásadní součást společenského života, a proto je klíčové zajistit jeho udržitelnost, včetně snižování fluktuace zaměstnanců v tomto sektoru a prevence jejich odchodu do jiných profesních sfér. Z výše uvedených důvodů si klade tato diplomová práce za cíl identifikovat faktory, které ovlivnily rozhodnutí vybraných žen nevrátit se na svá původní pracovní místa v rámci organizace. Hlavní výzkumná otázka tak zní: Jaké faktory ovlivnily rozhodnutí žen nevrátit se na svá původní pracovní místa ve vybrané neziskové organizaci po mateřské/rodičovské dovolené? Na téma je možno nahlížet z více úhlů pohledu, nicméně já si kladu za cíl zkoumat tento jev z pohledu vybraných žen, neboť ten je ke zjištění důvodu jejich odchodu nejrelevantnější.

Primárním cílem této diplomové práce je systematicky zkoumat faktory, které ovlivňují ženy po skončení/zahájení mateřské nebo rodičovské dovolené s ohledem na jejich rozhodnutí nevrátit se na svá původní pracoviště v rámci vybrané organizace. Důraz je kladen na poskytnutí komplexního a zcela vyváženého obrazu tohoto specifického případu, s cílem hlouběji porozumět fenoménu častého odchodu zaměstnankyň po dočasném přerušení pracovního vztahu z důvodu péče o potomstvo.

Jedná se o zcela nové téma, ke kterému nelze nalézt opěrná data v rámci České republiky. Rovněž existuje široká paleta metod a teorií, které lze aplikovat k nahlédnutí do této problematiky. Z tohoto důvodu jsem se rozhodla nepřiklánět se k jedné konkrétní teorii, kterou bych použila k popisu tématu a k nahlížení na problematiku, ale spíše mám v úmyslu představit a zohlednit určité klíčové kategorie (faktory). Domnívám se, že tyto kategorie mohou mít významnou hodnotu pro porozumění fenoménu nízké návratnosti žen do této vybrané organizace. Mezi hlavní **teoretická východiska** patří koncept Work Life Balance, Preferenční teorie od Catherine Hakim, koncept fluktuace zaměstnanců, Model effort-reward imbalance – ERI od J. Siegrista nebo Model demand-control od R. A. Karaseka. Tímto přístupem si klade tato práce za cíl přispět k širšímu pochopení a analýze této specifické problematiky, a to prostřednictvím komplexního zkoumání a zohlednění různých teoretických perspektiv.

Celý text je rozdělen do čtyř partikulárních sekcí – teoretická část, metodologická část, empirická část a část výsledky a diskuze.

**Teoretická část** této práce je strukturována do několika kapitol, z nichž každá se zaměřuje na specifické aspekty problematiky zaměstnávání v neziskovém sektoru. Začíná kapitolou, která se věnuje srovnání zaměstnávání v neziskovém a ziskovém sektoru, a dále se zabývá profesionalizací organizací občanského sektoru a představením servisního modelu neziskových organizací. Tento servisní model je klíčovým prvkem pro pochopení specifických rysů a výzev, s nimiž se v této práci setkáváme. Následující část se věnuje analýze vybraných faktorů, které ovlivňují návrat žen do zaměstnání po mateřské nebo rodičovské dovolené. Mezi tyto faktory patří například koncept Work Life Balance, který je zásadní pro pochopení rovnováhy mezi pracovním a rodinným životem. Dále jsou diskutovány teorie jako Preferenční teorie od Catherine Hakim, koncept fluktuace zaměstnanců nebo Model demand-control od R. A. Karaseka a Model effort-reward imbalance od J. Siegrista. V rámci těchto faktorů a konceptů jsou zkoumány aspekty jako

finanční ohodnocení a ostatní benefity, úroveň vzdělání, stabilita a jistota zaměstnání, pracovní prostředí či náplň činnosti organizace. Tyto faktory jsou klíčové pro porozumění dynamiky návratu žen do pracovního procesu a pro identifikaci potenciálních překážek, které jim mohou bránit v návratu do zaměstnání v organizaci.

**V metodologické sekci** této práce je formulován výzkumný problém a výzkumná otázka. Dále je v textu uvedený výběr vzorku žen a kritéria jejich výběru pro účely zkoumání. Tato část práce dále podrobně popisuje širší metodologii výzkumu, včetně výzkumného designu, otázky etiky výzkumu a použitých metod sběru dat. Vedle polo-strukturovaných výzkumných rozhovorů je v této práci použita také metoda analýzy dokumentů, zejména výročních zpráv nebo vybraných sekcí na webových stránkách organizace, jako doplňkový zdroj informací. Tyto dokumenty slouží jako kontext rozhovorů a následné analýzy, a jsou používány k doplnění primárních informací získaných rozhovory.

**Empirická část** práce stručně představuje výběr případu, tedy organizaci, na niž se případová studie zaměřuje. Snažím se vynechat potenciální informace vedoucí k identifikaci organizace tak, abych udržela její anonymitu. Sekce obsahuje jednotlivé části analýzy, včetně popisu průběhu rozhovorů a detailních informací.

**Výsledky a diskuse** jsou závěrem, kde je shrnut celý výzkum, včetně výsledků a jsou diskutovány limity výzkumu.

# TEORETICKÁ ČÁST

Teoretická část této práce se zabývá problematikou neziskového sektoru a zaměstnávání žen na trhu práce. Analyzuje faktory ovlivňující tento fenomén a představuje klíčové teorie, které slouží jako základ pro následující empirický výzkum. Cílem této části je poskytnout hlubší porozumění dynamikám v neziskovém sektoru a jejich vlivu na zaměstnávání žen. V teoretické části práce dochází občas k situacím, kdy se některé kapitoly nebo části textu vzájemně prolínají a mohou obsahovat podobné informace. Tyto části nelze zcela oddělit od sebe, neboť jsou vzájemně provázané a mají společné souvislosti. Rovněž v mé práci jsou některé kapitoly kratší a nevěnuje se jim přílišná hloubková pozornost. Tento jev vyplývá z mého rozhodnutí, že nepovažuji za důležité podrobně se rozepisovat o daném tématu, a to zejména z důvodu omezené délky diplomové práce. Nicméně je nutné tato témata zahrnout, neboť mohou být spojena s odchodem žen z organizace. Kapitoly tak slouží k nastínění všech možných faktorů.

## 2. Vymezení neziskového sektoru

Tato kapitola se zaměřuje na analyzování fungování neziskového sektoru na trhu práce jako zaměstnavatele. Cílem této části je poskytnout ucelený pohled na to, jak může vypadat zaměstnávání v tomto specifickém sektoru.

Pro účely definice prostoru mezi státem, trhem a občanem existuje mnoho pojmů, jež se navzájem překrývají a substituují. Jedním z pojmů, které chápou tento prostor, je „*neziskový sektor*“ (Dicke, 2023)

Definic neziskového sektoru také můžeme nalézt několik, nicméně nejkomplexněji pojem obsáhla mezinárodní strukturálně-operacionální definice od Salamona a Anheiera. (1997). Podle této teorie je neziskový sektor souborem institucí fungujících mimo státní aparát, který slouží veřejnému prospěchu. Základní charakteristiky a podmínky neziskových organizací můžeme shrnout do pěti klíčových bodů. (Salamon, Anheier: 1997)

Neziskové organizace musí být:

- *Organizované (institucionalizované)* – váže se k nim určitá organizační realita, institucionální struktura, organizace má pravidelné meetingy, ustanovená pravidla, kterými se řídí a další,
- *Soukromé (private)* – institucionálně fungují sami nezávisle na státu, nejsou ani jeho součástí. Navzdory tomu mohou pobírat státní podporu nebo mít ve vedení státního úředníka, nicméně základní struktura je soukromá,
- *Neziskové (non-profit)* – ve smyslu, že nepřerozdělují zisk vzniklý činností organizace, a to ani mezi vlastníky, ani mezi vedení organizace. Veškerý zisk musí být použit na další činnost, cíle a poslání organizace,
- *Samosprávné (self-governing)* – svou činnost spravují sami, kontrolují své aktivity, sami jsou zodpovědní za chod organizace, ovládají sami sebe a mají vlastní interní postupy,
- *Dobrovolné (voluntary)* – obsahují jistou část dobrovolnictví, ať už se jedná o neplacenou činnost nebo dary. Neznamená to však, že veškerý jejich zisk musí být z dobrovolné činnosti ostatních, musí ale obsahovat alespoň nějakou její část. (Salamon, Anheier: 1997: 33-34)

V rámci neziskového sektoru v České republice lze identifikovat různé typy neziskových organizací, které se odlišují podle několika klíčových kritérií. Tato kritéria, a některá další, umožňují rozlišovat mezi různými typy neziskových organizací a lépe porozumět jejich specifickým rolím a funkcím v rámci společnosti, rovněž tedy každé specifikum organizace determinuje, jak a čím se daná nezisková organizace vyznačuje, potažmo, na jakých základech financování a fungování poté existuje. (Frič, Pavol) Patří mezi ně:

1. **Podle cílové skupiny:** Neziskové organizace se mohou specializovat na poskytování služeb a podpory určené konkrétní skupině lidí, jako jsou například děti, senioři, osoby s postižením, nebo naopak širší veřejnost.

2. **Podle financování:** Organizace se mohou lišit způsobem financování, například mohou být financovány ze soukromých grantů, veřejných dotací, členských příspěvků, darů od firem nebo jednotlivců, nebo mohou získávat finanční prostředky z vlastních aktivit.
3. **Podle rozsahu účasti občanů:** Některé organizace mohou mít širokou účast občanů, které aktivně zapojují do své činnosti, zatímco jiné mohou být více centralizované a řízené malým počtem zaměstnanců či dobrovolníků.
4. **Podle legislativního uspořádání:** Neziskové organizace mohou být různě právně definovány a uspořádány v souladu s českými právními předpisy, například jako občanská sdružení, ústavy, nadační fondy, spolky nebo veřejně prospěšné organizace.
5. **Podle funkce:** Existují organizace, které se zaměřují na konkrétní činnost, jako jsou sociální služby, vzdělávání, kulturní akce, ochrana životního prostředí nebo humanitární pomoc.

Pro účely této diplomové práce je stěžejní typologie neziskových organizací podle funkce a sledovaného zájmu. Tato kategorizace je čtyřprvková a bližšímu pochopení přikládám Tabulku 1 - Typologie neziskových organizací v ČR.

Tab. 1

Funkce:	Sledovaný zájem:	
	Vzájemně prospěšný	Obecně prospěšný
<b>Servisní</b>	<b>1. Tradiční zájmové organizace</b> - sport, - rekreace, - komunitní rozvoj, - zájmové spolky	<b>2. Nové servisní organizace</b> - sociální a zdravotní péče, - vzdělávání, - humanitární pomoc, charita
<b>Advokační</b>	<b>3. Tradiční advokační organizace</b> - odbory, - zaměstnanecké svazy, - profesní organizace (komory) - politické strany	<b>4. Nové advokační organizace</b> - ochrana životního prostředí a práv zvířat, - ochrana lidských práv, - ochrana neziskových práv (práv spotřebitelů, minorit...)

Tab. 1 - Typologie neziskových organizací v ČR

Zdroj: FRÍČ, Pavol. *Občanská společnost a definice NNO, vývoj, stav a trendy. Dílčí studie pro Koncepti politiky vlády vůči nestátním neziskovým organizacím do roku 2020.*

V Tabulce 1 (Frič, 2020) jsou identifikované a popsány dvě hlavní funkční oblasti neziskových organizací: servisní a advokační. Advokační funkce je charakterizována jako úsilí o reprezentaci a ochranu práv určitých segmentů populace nebo celé společnosti, s cílem ovlivňovat politická rozhodnutí a veřejnou politiku. Tato funkce intervenuje jak na úrovni veřejné politiky, tak i ve stranické politice. Naopak, servisní funkce organizace spočívá v poskytování služeb klientům a přímém zapojení do veřejných záležitostí. Často se vyskytuje kombinace obou funkcí u jedné organizace, avšak klíčové je určit, která z těchto funkcí dominuje v daném kontextu. Kombinace funkcí a sledovaného zájmu vytváří čtyři základní segmenty (typy neziskových organizací):

- **Tradičně zájmové organizace:** spolky a sdružení v oblasti kultury, sportu, rekreace, komunitního rozvoje (vznik často před rokem 1948)
- **Nové servisní organizace:** vzdělávání, sociální a zdravotní péče, humanitární pomoc, charita (vznik po pádu komunistického režimu)
- **Tradiční advokační organizace:** odbory, zaměstnanecké svazy, profesní organizace, politické strany (jinak stará politická hnutí typická pro industriální společnost)
- **Nové advokační organizace:** ochrana životního prostředí, ochrana práv zvířat a práv lidských, ochrana práv neziskových (jsou to nová sociální hnutí).

(Frič, 2020)

Servisní typ organizace blíže představím v kapitole „*Servisní organizace*“, protože se týká tématu této práce. (Frič, 2020)

## 2.1. Neziskový sektor na trhu práce

V rámci této kapitoly se zaměřuji na diskuzi o vybraných charakteristikách, které odlišují neziskový sektor jako zaměstnavatele na trhu práce, a identifikuji fenomény či aktuální trendy, které jsou s ním spojeny.

### 2.1.1. Profesionalizace

V nedávné době lze pozorovat zvýšenou pozornost v odborných diskusích a akademických kruzích v souvislosti s problematikou profesionalizace v kontextu zaměstnávání v neziskovém sektoru.

Zimmer a spol (2018) uvádí, že profesionalizace neziskových organizací představuje významný fenomén v kontextu moderního občanského sektoru. Tento proces reflektuje tendenci ke zvyšování úrovně odbornosti, efektivity a transparentnosti ve fungování neziskových subjektů. Konceptualizace profesionalizace v tomto kontextu se opírá o řadu důležitých aspektů, včetně organizační struktury, manažerských praktik, personálního řízení a vykonávání činností.

Profesionalizace v kontextu třetího sektoru je klíčovým tématem v textu *"Resilient Organizations in the Third Sector: Professionalized Membership Associations, Social Enterprises, Modern Hybrids"* od autorů Zimmer a spol. (2018)

Ten vnímá profesionalizaci jako proces, kterým organizace třetího sektoru přejímají principy a postupy obvykle spojené s obchodní sférou, jako je efektivní správa, transparentnost, odpovědnost nebo výkonnostní měření. Tento proces může zahrnovat vytváření specializovaných pracovních rolí, zavádění profesionálních standardů a zlepšení organizačních systémů.“ (Zimmer, 2018)

Dále, profesionalizace neziskových organizací je spojena s růstem odborného know-how a kompetencí zaměstnanců. To zahrnuje nábor a rozvoj kvalifikovaných pracovníků, poskytování odborného školení a vzdělávání, a podporu kontinuálního profesního rozvoje. (Vrzáček, 2018)



Profesionalizace neziskových organizací je rovněž spojena s narůstajícím důrazem na vytváření udržitelných modelů financování a diverzifikaci zdrojů financování. To může zahrnovat snahu o získávání grantů, sponzorství od firem, individuálních dárců, nebo příjmy z prodeje produktů či služeb. (Zimmer, 2018: 52)

Autoři mimo jiné zkoumají výzvy spojené s procesem profesionalizace ve třetím sektoru. Tyto výzvy mohou zahrnovat odpor vůči změnám ze strany tradičních neziskových organizací, nedostatek finančních prostředků na investice do profesionálního rozvoje, či nedostatek dostupných zdrojů odborného vzdělávání a poradenství pro neziskové pracovníky. Dále identifikují benefity, které mohou organizace třetího sektoru získat díky profesionalizaci. Mezi ně patří zlepšení správy a řízení, zvýšení důvěryhodnosti a transparentnosti, posílení schopnosti konkurovat na trhu práce a získat finanční podporu od sponzorů a dárců. Zásadní jsou rovněž etická a hodnotová dilemata spojená s procesem profesionalizace. Organizace třetího sektoru se často musí vyrovnat s otázkami, jak udržet svou misi a hodnoty v rámci profesionalizace a zároveň splnit nároky na efektivní řízení a hospodaření. Profesionalizace může mít také dopad na vztahy organizace s veřejností a členy. Změny v organizační kultuře a řízení mohou ovlivnit pověst organizace a její vztahy s komunitou, dobrovolníky a členy. V textu jsou mimo jiné poskytnuty návrhy a strategie, jak organizace třetího sektoru mohou úspěšně profesionálně růst. To může zahrnovat investice do odborného rozvoje pracovníků, zavedení jasných procesů a politik, vytvoření systémů monitorování a vyhodnocování výkonu, a posilování transparentnosti a odpovědnosti. Celkově lze konstatovat, že profesionalizace neziskových organizací představuje důležitý proces, který může vést k posílení kapacit a účinnosti těchto subjektů při plnění jejich sociálních a humanitárních misí. Avšak je zároveň důležité dbát na to, aby tento proces nezpůsobil ztrátu identity a hodnot, které jsou jádrem činnosti neziskového sektoru. (Zimmer, 2018: 44-64)

Profesionalizace třetího sektoru je složitý proces, který může mít jak pozitivní, tak negativní dopady na organizace a jejich schopnost plnit svou misi. Kniha *"Resilient Organizations in the Third Sector"* zkoumá tuto problematiku z různých perspektiv a nabízí cenné poznatky pro manažery a pracovníky v neziskovém sektoru. (Zimmer a spol., 2018: 44-64)

Profesionalizace by tedy mohla s odchodem žen z organizace korespondovat v závislosti na výše zmíněných důvodech.

### **2.1.2. Rozdíl v zaměstnávání u ziskového a neziskového sektoru**

V této části práce bylo cílem analyzovat primární rozdíly v zaměstnávání mezi ziskovým a neziskovým sektorem, s ohledem na finanční i nefinanční benefity. Je však důležité zdůraznit, že oba tyto sektory jsou charakterizovány komplexními strukturami a funkcemi, jejichž srovnání v absolutním smyslu je problematické. Přestože existují podstatné disproporce mezi těmito sektory, je nezbytné zohlednit jejich individuální kontext a specifika. (Rektořík, 2004)

Ziskový sektor má za cíl generovat zisk pro své vlastníky, zatímco neziskový sektor se zaměřuje na dosahování veřejně prospěšných cílů, jako jsou sociální, environmentální nebo vzdělávací. Financování ziskových organizací často pochází z prodeje výrobků a služeb, zatímco neziskové organizace získávají financování převážně z grantů, darů a dotací. Z právního hlediska jsou ziskové organizace často soukromými společnostmi, zatímco neziskové organizace jsou obvykle registrovány jako neziskové společnosti nebo charitativní organizace. (Rektořík, 2004)

V rámci studie jsem se setkala s výzkumem, který, ačkoliv byl primárně orientován na téma diplomové práce, poskytoval relevantní poznatky k analýze odchodu zaměstnanců mezi těmito sektory. Autorka Nováková (2016) se zabývala faktory ovlivňujícími přechod zaměstnanců ze ziskového do neziskového sektoru a identifikovala klíčové aspekty, které s tímto jevem souvisejí. Je důležité zdůraznit, že kvantita dostupných zdrojů k tomuto tématu může ovlivnit hloubku analýzy, avšak navzdory této omezené dostupnosti jsem se snažila v této kapitole představit relevantní výsledky a interpretace získané z uvedené studie.

V průběhu své mikrostudie autorka identifikovala, že jedním z hlavních důvodů, proč jednotlivci přecházejí do neziskového sektoru, je snaha o dosažení rovnováhy mezi pracovním a rodinným životem, často označovaná jako "work-life balance", jak je diskutováno v kapitole „*Strategie společnosti ke sladění práce a péče o rodinu s ohledem na koncept Work Life Balance*“. Respondenti získali dojem, že v „ziskovém“ sektoru je

vyžadováno mnohem více časového úsilí a nasazení v práci. Současně se ukázalo, že jedním z hlavních faktorů, které vedou k přechodu do neziskového sektoru, je snaha o vyhnutí se pocitu vyhoření a negativních emocí, které často provází zaměstnance pracující v ziskovém sektoru. Kromě toho respondenti uváděli jako důležitý motiv přechodu do neziskového sektoru i touhu po duchovní proměně, vnímanou přidanou hodnotu práce, hledání smyslu a zklamání z prostředí ziskového sektoru. (Nováková, 2016: 72-80)

Tato zjištění a informace mají klíčový význam zejména v případě, že dotazovaná účastnice výzkumu zcela opustila neziskový sektor po ukončení mateřské/rodičovské dovolené. Poskytují užitečné poznatky, které nám pomáhají pochopit, jaké faktory a motivace mohly vést k tomuto rozhodnutí. Identifikace důvodů tohoto přechodu je zásadní pro lepší porozumění dynamice pracovního prostředí a očekávání jednotlivých zaměstnanců v různých životních fázích.

Zároveň však považuji za podstatné představit data poskytnuta Českým statistickým úřadem (ČSÚ), které ukazují vývoj počtu zaměstnanců v neziskovém sektoru a vývoj jejich mezd v průběhu času, které mohou být při výzkumu stěžejní. Tato kvantitativní data budou sloužit k lepšímu pochopení trendů v odchodu zaměstnanců z neziskového sektoru a umožní srovnání zaměstnání v neziskovém sektoru se zaměstnáním v sektoru ziskovém. Tato srovnání jsou důležitá zejména v kontextu zmíněné organizace, pakliže ženy po mateřské/rodičovské dovolené z organizace odcházejí mimo jiné právě do sektoru ziskového. Analyzovaná data z ČSÚ umožní posoudit toto tvrzení a poskytnou relevantní informace pro porozumění situace na trhu práce v neziskovém sektoru.

Podle dat Českého statistického úřadu (Tabulka 2) pracovalo v roce 2020 v neziskovém sektoru 114 912 zaměstnanců na plný úvazek. (ČSÚ, 2022a) Na základě dostupných dat z let 2005 až 2012 se počet těchto zaměstnanců meziročně zvyšoval. (ČSÚ, 2015a) Rok 2020 však zaznamenal pokles o 0,06 %. K roku 2020 rovněž čítá zaměstnanost v neziskovém sektoru 2,2 % celkové zaměstnanosti České republiky. Zajímavý trend nastal po roce 2020 v sekci dobrovolnické činnosti, kde zřejmě kvůli „lockdownům“ spojeným s epidemií koronaviru klesl počet odpracovaných hodin o 21,3 % na 45 mil. (ČSÚ, 2022a) Téma dobrovolnictví nicméně není pro účely této práce důležité, protože tento text zkoumá ženy v zaměstnaneckém poměru. Z tohoto důvodu se sekci dobrovolnictví nebudu více věnovat.

Tab. 2

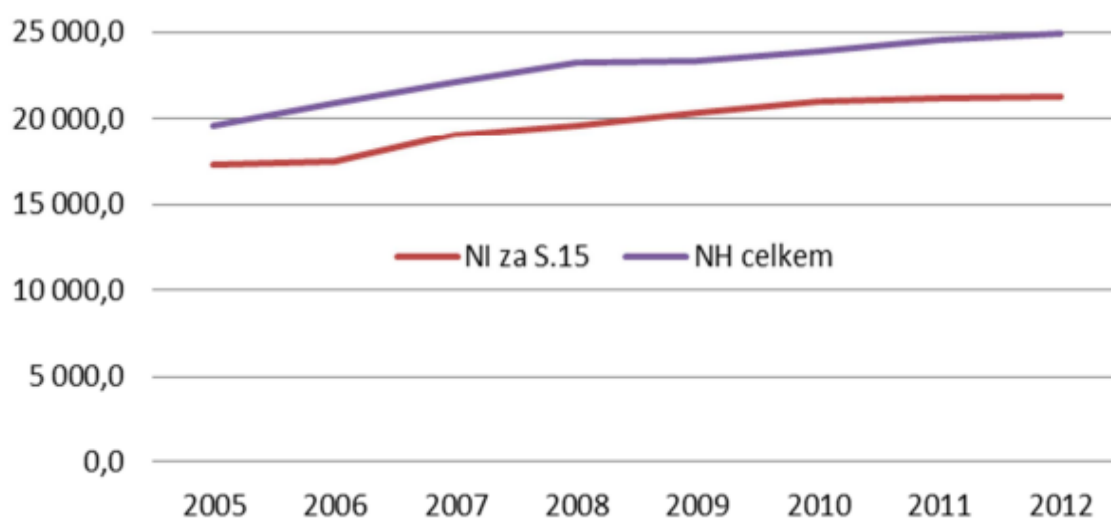
Ukazatel	NI celkem	Jednotky	Meziroční změna
Počet organizací	150236	organizace	2,02%
Počet FTE úvazků - zaměstnanci	118025	osoby	2,71%
Podíl na zaměstnanosti ČR	2,24	%	0,05 p.b.
Počet FTE úvazků - dobrovolníci	22902	osoby	-11,59%

Tab. 2 - Nejnovější ekonomické údaje za neziskové instituce k roku 2020

Zdroj: ČSÚ. 2022a. *Satelitní účet neziskových institucí*. Český statistický úřad. [online] [9.1.2022] z: [http://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocenka.indexnu\\_sat](http://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocenka.indexnu_sat)

Problematika odměňování a mezd v neziskovém sektoru představuje důležitý aspekt, který vyžaduje pozornost v rámci této kapitoly. Je však třeba mít na paměti, že každá organizace v tomto sektoru provozuje svůj vlastní specifický systém odměňování za práci. Je zásadní si uvědomit, že podobně jako v jakékoli jiné společnosti, ne všechny informace týkající se odměňování a mezd jsou zveřejňovány veřejně.

I přes využití některých starších dat, která jsou obecnější povahy, věřím, že analýza bude sloužit k hlubšímu porozumění dané problematice. Záměrem je zhodnotit, zda se vývoj mezd v neziskovém sektoru nějakým způsobem odlišuje od vývoje v sektoru ziskovém. Toto zjištění nám poskytne lepší perspektivu ohledně možné role finančních ohodnocení při motivaci zaměstnanců k odchodu z neziskového sektoru, zejména žen po mateřské/rodičovské dovolené. Téma odměňování a finančního ohodnocení se dále prolíná s kapitolou „*Finance a finanční ohodnocení*“. Pro lepší ilustraci problematiky přikládám Graf 1 - Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy 2005 – 2012.



Graf 1 - Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy 2005 – 2012

Zdroj: PROUZOVÁ, Zuzana. *Data a fakta o neziskovém sektoru v ČR. V Studii pro Koncepti politiky vlády vůči NNO do roku 2020 (verze k 1. 3. 2015)*

Tento graf znázorňuje průměrnou hrubou měsíční mzdu zaměstnanců institucionálního sektoru neziskových institucí sloužících domácnostem. V současné době jsou pravděpodobně čísla mírně odlišná, avšak v roce 2012 byla tato průměrná mzda nižší o 2,5 až 3,5 tisíce korun ve srovnání s průměrnou hrubou měsíční mzdou v národním hospodářství České republiky. Konkrétně zaměstnanec nebo zaměstnankyně v institucionálním sektoru neziskových institucí sloužících domácnostem si vydělal/a v průměru 21 245,1 Kč hrubého, zatímco jeho/její kolega/kolegyně v národním hospodářství měl/a o 3 686,5 Kč vyšší měsíční hrubou mzdu.

Podle Českého statistického úřadu (ČSÚ, 2024) byly v roce 2023 zveřejněny statistiky, které zahrnují srovnání průměrných mezd v institucionálním sektoru. Z těchto statistik vyplývá, že neziskové instituce sloužící domácnostem vykazují průměrnou hrubou měsíční mzdu ve výši 30 216 Kč. Tato částka je nižší ve srovnání s ostatními institucemi, což naznačuje, že jsou tyto instituce vnímány jako hůře platově ohodnocené v porovnání s ostatními odvětvími. V soukromých společnostech budou tato čísla rovněž podstatně odlišná, výše zmíněné informace slouží pouze k ilustraci problematiky.

Tab. 3

	Průměrný evidenční počet zaměstnanců v tis. osob				Průměrná měsíční mzda v Kč			
	sledované období	stejně období předchozího roku	rozdíl sl.1 - sl.2	meziroční index (%)	sledované období	stejně období předchozího roku	rozdíl sl.5 - sl.6	meziroční index (%)
<b>Úhrnem<sup>2</sup></b>	4 237,1	4 216,1	21,0	100,5	41 282	38 444	2 838	107,4
Nefinanční podniky	2 960,8	2 945,7	15,1	100,5	41 252	38 255	2 996	107,8
Finanční podniky	72,3	72,2	0,0	100,1	70 256	66 294	3 962	106,0
Domácnosti <sup>3</sup>	153,4	164,4	-11,0	93,3	24 292	22 446	1 846	108,2
Vládní sektor	966,8	954,1	12,7	101,3	42 864	40 532	2 332	105,8
Ústřední vládní instituce	391,8	391,8	0,1	100,0	47 534	44 673	2 861	106,4
Místní vládní instituce	568,7	556,1	12,6	102,3	39 438	37 434	2 004	105,4
Fondy sociálního zabezpečení	6,3	6,2	0,1	101,2	61 759	56 679	5 080	109,0
Neziskové instituce sloužící domácnostem	83,9	79,7	4,1	105,2	30 216	28 187	2 029	107,2

Tab. 3 - Průměrný evidenční počet zaměstnanců a průměrné hrubé měsíční mzdy

Zdroj: ČSÚ, 2024. Evidenční počet zaměstnanců a jejich mzdy - 4. čtvrtletí 2023. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/evidencni-pocet-zamestnancu-a-jejich-mzdy-4-ctvrtleti-2023>

### 2.1.3. Hlavní důvody k práci v neziskovém sektoru

S daným tématem je spojeno též zkoumání motivace zaměstnanců v neziskových organizacích, přičemž zde plánuji pouze stručně nastínit problematiku, aniž bych věnovala těmto aspektům značnou pozornost či rozsáhlou kapitolu. Tento přístup vyplývá z přesvědčení, že se jedná o oblast otevírající široký záběr otázek, které by vyžadovaly samostatný a podrobný výzkum. Sekce navazuje na předchozí kapitolu.

V kontextu studie "Managing Nonprofit Organizations" od Tschirharta a Bielefelda (2016) lze tvrdit, že cíle a poslání neziskových organizací jsou často založeny na sociálních nebo environmentálních hodnotách, které jsou důležité pro společnost. Neziskové organizace se obvykle zaměřují na řešení konkrétních sociálních problémů, podporu určitých skupin lidí nebo ochranu životního prostředí. Tím, že se zaměřují na dosahování těchto sociálních a environmentálních cílů, neziskové organizace často přitahují zaměstnance, kteří mají silné osobní hodnoty a motivaci pomáhat ostatním a přispívat k pozitivní změně ve společnosti. To může být jedním z důvodů, proč lidé vyhledávají zaměstnání v neziskovém sektoru navzdory možným nižším finančním odměnám. (viz. kapitola „Rozdíl v zaměstnávání u ziskového a neziskového sektoru“)

Hlavním motivem zaměstnanců neziskového sektoru se tak stává např. příležitost zapojit se do smysluplné práce, kdy neziskové organizace často nabízejí možnost pracovat na projektech a iniciativách, které mají pozitivní dopad na společnost. To může být pro mnohé lidi velmi motivující, protože cítí, že jejich práce má skutečný význam a přispívá

k řešení důležitých sociálních nebo environmentálních problémů. (Tschirhart, 2016: 280 – 297)

Dalším motivem jsou pak třeba sdílené hodnoty a poslání, kdy neziskové organizace často sdílejí hodnoty a poslání s jejich zaměstnanci. Lidé, kteří mají silné osobní hodnoty, jako jsou spravedlnost, rovnost nebo ochrana životního prostředí, mohou být přitahováni k práci v organizacích, které tyto hodnoty zastávají a usilují o jejich prosazování. (Tschirhart, 2016: 280 – 297) V rámci tohoto výzkumu nebudou zkoumány důvody pro práci v neziskovém sektoru, ani motivace, ale bylo důležité zohlednit toto téma v případě, že by jedním z důvodů odchodu byla např. ztráta těchto hodnot.

#### **2.1.4. Servisní organizace**

Pro hlubší pochopení problematiky prezentované v této diplomové práci je nutné uvést základní principy fungování servisních organizací, neboť organizace zkoumaná v rámci této práce, je typickým příkladem servisní organizace.

Servisní typ neziskových organizací podle docenta Friče (2020) představuje jednu z klíčových kategorií v oblasti třetího sektoru. Tento typ organizace se vyznačuje zaměřením na poskytování různorodých služeb či podpory veřejnosti nebo specifickým cílovým skupinám bez primárního zájmu o dosažení zisku. Na rozdíl od soukromého sektoru, jehož činnost je primárně orientována na generování zisku pro své vlastníky, a ve srovnání s veřejným sektorem, jehož posláním je poskytování služeb na základě veřejných prostředků, servisní neziskové organizace zaujímají zvláštní pozici v poskytování specifických služeb a podpory, které mohou být nedostatečně zastoupeny jinými sektory. Charakteristikou servisních neziskových organizací je především jejich účelová orientace na plnění určitých potřeb či problémů ve společnosti. Tato poslání mohou být různorodá a zahrnovat poskytování zdravotní péče, vzdělávání, sociálních služeb, kulturních aktivit, environmentální ochrany a dalších oblastí, které jsou považovány za veřejně prospěšné. Neziskové organizace tohoto typu se často angažují v oblastech, kde je zapotřebí doplnit či rozšířit služby dostupné prostřednictvím jiných sektorů, neboť jsou schopny lépe reagovat na specifické potřeby komunit a individuů. Důležitým aspektem servisních neziskových organizací je jejich nonprofitní charakter.

To znamená, že veškeré finanční prostředky, které organizace získává, jsou reinvestovány do plnění jejího poslání a poskytování služeb. Neziskové organizace tohoto typu se tedy nesoustředí na maximalizaci zisku pro vlastníky či akcionáře, ale na dosahování svého veřejného poslání. Servisní neziskové organizace často spolupracují s veřejným i soukromým sektorem s cílem získat podporu a financování pro svou činnost. Tato spolupráce může zahrnovat získávání grantů, sponzorství, spolufinancování projektů či provozních nákladů, a další formy podpory. V průběhu svého působení klade servisní typ neziskových organizací důraz na principy transparentnosti a odpovědnosti, zejména vůči veřejnosti. Tyto organizace jsou považovány za významný prvek ve společnosti, který poskytuje různorodé služby a podporu komunitám v souladu s jejich posláním. Důvěra a podpora ze strany veřejnosti jsou tudíž klíčovými aspekty pro úspěšné fungování těchto organizací. Princip transparentnosti je základním pilířem vztahu mezi servisními neziskovými organizacemi a veřejností. Poskytování jasných informací o činnostech, financích a rozhodovacích procesech organizace umožňuje veřejnosti lépe porozumět jejím aktivitám a rozhodnutím. Transparentnost také podporuje důvěru veřejnosti v organizaci a posiluje její legitimitu. Celkově lze tvrdit, že servisní neziskové organizace sehrávají významnou roli v poskytování široké škály služeb a podpory veřejnosti napříč vícero oblastí. Jejich charakteristická nonprofitní povaha, zaměření na naplňování veřejného poslání a schopnost spolupráce s různými sektory vytvářejí klíčové rozdíly, které je odlišují od ostatních typů organizací v rámci třetího sektoru. Tyto organizace tak přispívají k rozmanitosti a efektivitě poskytovaných služeb a přinášejí významné benefity pro společnost jako celek. (Frič, 2020)

### **3. Ženy po mateřské/rodičovské dovolené na trhu práce**

#### **3.1. Vybrané faktory ovlivňující návrat žen do zaměstnání**

V následující kapitole bych ráda prezentovala klíčové faktory, které se předpokládají být spojeny s postavením žen na trhu práce a zároveň ovlivňují jejich návrat po mateřské nebo rodičovské dovolené, a mohou tak být užitečné k určení důvodu jejich odchodu z organizace. Tato část je rovněž stěžejním teoretickým bodem celé práce.



### 3.1.1. Vzdělání

Kariéra a rovné příležitosti pro ženy v zaměstnání jsou tématy, která vzbuzují stále rostoucí zájem ve společnosti. V této kapitole se zaměřím na výzkum provedený autorkou Sokačovou v roce 2006, který se zabývá vlivem vzdělání na zaměstnávání žen. Analýza této studie mi pomůže lépe porozumět vztahu mezi úrovní vzdělání žen a jejich možnostmi na trhu práce.

Výzkum Sokačové (2006) je založen na kombinaci kvantitativního a kvalitativního přístupu. Pro sběr dat byly použity dotazníkové šetření a rozhovory s respondenty. Dotazníkový průzkum se zaměřil na získání kvantitativních informací o vzdělanosti respondentek a jejich zaměstnání, zatímco rozhovory umožnily hlubší zkoumání zkušeností a postojů žen k zaměstnání a kariéře. Výzkum ukázal pozitivní korelaci mezi úrovní vzdělání žen a jejich možnostmi zaměstnání. Ženy s vyšším vzděláním měly tendenci zaujímat kvalifikovanější a lépe placené pozice než ženy s nižším vzděláním. Vzdělanější ženy také častěji pracovaly v oborech, které vyžadují specializované znalosti a dovednosti, což otevřelo cestu ke kariérnímu růstu a profesnímu rozvoji. Vyšší úroveň vzdělání obvykle zvyšuje zaměstnatelnost žen. Získané znalosti a kompetence mohou ženám umožnit lépe konkurovat na trhu práce a zaujímat pozice s vyšší odpovědností a odměnou. Vzdělání může také hrát klíčovou roli v kariérním růstu žen. Ženy s vyšším vzděláním často dosahují manažerských pozic a vedoucích funkcí ve svých profesních oblastech. Díky specializovaným znalostem a dovednostem získaným během vzdělávání mohou lépe plánovat svou kariéru a dosáhnout svých profesních cílů. Vzdělání může také poskytnout ženám flexibilitu a adaptabilitu potřebnou k úspěšnému návratu do zaměstnání po mateřské dovolené nebo jiných přestávkách v kariéře. Získané dovednosti a vědomosti mohou ženám pomoci rychle se přizpůsobit změnám v pracovním prostředí a získat nové pracovní příležitosti. Vzdělání může mimo jiné hrát klíčovou roli při dosahování ekonomické nezávislosti žen. Ženy s vyšším vzděláním mají často vyšší příjmy a finanční stabilitu, což jim umožňuje vést nezávislý životní styl a aktivně přispívat k rodinnému rozpočtu. Zvýšená úroveň vzdělání může také pomoci ženám bojovat proti genderovým stereotypům a diskriminaci na pracovišti. Silná vzdělanostní pozice může posílit sebevědomí žen a pomoci jim odolávat tlaku a předsudkům spojeným s genderovou nerovností v pracovním prostředí. (Sokačová, 2006)

Vliv vzdělání na zaměstnávání žen je komplexní téma, které odráží širokou škálu faktorů, včetně socioekonomického prostředí, kultury organizací a genderových stereotypů. Přestože vzdělání představuje důležitý faktor pro zlepšení zaměstnatelnosti žen, stále existují překážky, které brání ženám v plném využití svých potenciálů na trhu práce. Studie autorky Sokačové (2006) zdůrazňuje význam vzdělání pro kariérní rozvoj a zaměstnatelnost žen.

### **3.1.2. Finance a finanční ohodnocení**

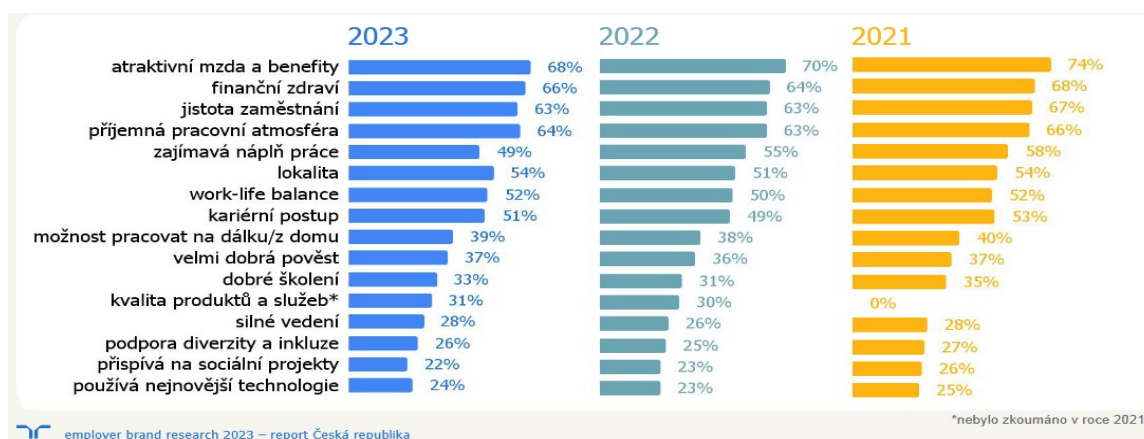
Finanční ohodnocení práce je nepochybně jedním z klíčových faktorů, které ovlivňují individuální volbu zaměstnání. Jednotlivci při rozhodování o zaměstnání často zohledňují vyšší mzdy a s ní spojené benefity, neboť ty představují zásadní aspekt jejich životního uspokojení a finanční stability. Podle Armstronga (2002) je finanční motivace základním stimulem pro zaměstnance, která může být podněcována jak materiálními (např. touha po majetku), tak psychologickými aspekty (např. sebeúcta, společenská prestiž). Tato prostředí a touhy jsou charakteristické pro jednotlivé jedince a mohou mít výrazný vliv zejména na ty zaměstnance, jejichž hlavním motivem jsou peněžní odměny. Nicméně je třeba zdůraznit, že optimální výše platu, která by vyhovovala individuálním potřebám a očekáváním, je zcela subjektivní a individuální záležitostí. Každý jedinec má své vlastní preference, životní cíle a finanční potřeby, které určují jeho vnímání adekvátního finančního ohodnocení za vykonanou práci. Tato individualita subjektivního hodnocení finančního ohodnocení zdůrazňuje komplexní povahu lidské motivace a rozhodování v oblasti pracovního života. (Armstrong, 2002)

Platové podmínky zaměstnanců v servisních neziskových organizacích jsou ovlivněny různými faktory, včetně finančních zdrojů, jako jsou granty, dotace a veřejné financování. Mnoho organizací získává finanční prostředky prostřednictvím darů a členských příspěvků. Platové podmínky se také mohou odvíjet od profesních a manažerských pozic, kde se očekává vyšší úroveň zkušeností. Vzhledem k různorodosti financování a potřeb organizací se platy zaměstnanců mohou lišit, přičemž některé organizace kladou větší důraz na platy, zatímco jiné spoléhají na dobrovolnickou práci. (Lanfranchi, 2013)

Rodičovství a péče o malé děti mají významný dopad na míru účasti žen na trhu práce, což ovlivňuje jejich ekonomickou aktivitu. Podíl žen ve věkové skupině 25-49 let, které nejsou rodiči, na českém trhu práce je vysoký, přibližně 90 % a s narozením dítěte rapidně klesá na necelých 20 %. Výsledky analýz založených na individuálních datech z průzkumu SILC odhalují významnou negativní spojitost mezi přerušením pracovní aktivity způsobeným dlouhou rodičovskou dovolenou a následnou výší mzdy. Prodloužení celkové délky mateřské a rodičovské dovolené o jeden rok je spojeno, za podmínek zachování ostatních faktorů neměnných, se snížením mezd o 1,1 %. Toto snížení se projevuje v budoucích mzdách až do doby odchodu do důchodu. (Pytlíková, 2006: 2)

Vlivem výše platu na výběr zaměstnání se mimo jiné každý rok zabývá agentura Randstad. Randstad je globální společnost zaměřená na poskytování personálních služeb a řízení lidských zdrojů. Je jednou z největších personálních agentur na světě, poskytující širokou škálu služeb v oblasti dočasného a trvalého zaměstnání, nábory a výběru personálu a dalších personálních služeb. Jejím cílem je propojovat uchazeče o práci s vhodnými zaměstnavateli a optimalizovat lidské zdroje pro dosažení cílů na pracovním trhu. V nejnovějším reportu z roku 2023 je prezentováno schéma založené na sběru dat z let 2021-2023. I když prvky tohoto schématu jsou použitelné i v dalších částech práce, rozhodla jsem se popsat obrázek právě v této kapitole, protože mzda a platové ohodnocení jsou v něm na prvním místě. (Randstad employer brand research 2023)

V obrázku 1, který analyzuje významnost jednotlivých kritérií při výběru zaměstnavatele, je patrné, že atraktivní mzda a benefity zaujímají v průběhu všech tří let první místo s přibližně 70 % odpovědí. Získaná data jsou sice specifická pro zkoumané období, avšak předpokládá se, že i v neziskovém sektoru by mohla být tato skutečnost podobná. To nasvědčuje tomu, že výše mzdy je primárním faktorem motivujícím potenciální změnu zaměstnavatele.



Obr. 1 - Nejdůležitější kritéria při výběru zaměstnavatele

Zdroj: Randstad, 2023. Randstad employer brand research 2023: Česká republika. Randstad. Dostupné z: [https://www.randstad.cz/s3fs-media/cz/public/2023-09/rebr\\_ceska\\_republika\\_report\\_cz\\_2023.pdf](https://www.randstad.cz/s3fs-media/cz/public/2023-09/rebr_ceska_republika_report_cz_2023.pdf)

Studie konstatuje, že až 46 % zaměstnanců by bylo ochotno opustit své stávající zaměstnání v reakci na vnímané nedostatečné finanční ohodnocení vzhledem k neustále rostoucím životním nákladům. (Randstad employer brand research, 2023)

V neziskovém sektoru je produktivita a úspěch mnohem cennější a často obtížněji hodnotitelný než v soukromých firmách. (Drucker, 1994)

Za předpokladu, že dochází k nedostatečnému finančnímu ohodnocení ze strany organizace, může u jedinců vystavovaných tomuto jevu dojít ke stresu. Tento stres popisuje Model effort-reward imbalance – ERI. Model effort-reward imbalance (ERI), vyvinutý Johannesem Siegristem, je teoretický rámec používaný k analýze pracovního stresu a jeho dopadu na zdraví a výkon zaměstnanců. Tento model se zaměřuje na nerovnováhu mezi úsilím (effort), které zaměstnanci vynakládají ve své práci, a odměnami (reward), které za to obdrží. Úsilí (effort) zahrnuje míru, do jaké jedinec vnímá, že musí investovat úsilí, energii a čas do své práce. To může zahrnovat například pracovní nároky, časový tlak, emocionální zapojení nebo konflikty pracovního a rodinného života. Odměny (reward) představují návratnost nebo kompenzaci za vynaložené úsilí. To může zahrnovat finanční odměny, uznání, sociální podporu, možnosti kariérního postupu, ale také pocit užitečnosti a sebeúcty spojený s prací. Model ERI rozlišuje tři hlavní mechanismy nerovnováhy mezi úsilím a odměnami. Jedním

z nich jsou tzv. nízké odměny za vysoké úsilí: tato situace nastává, když zaměstnanec vnímá, že úsilí, které vynakládá ve své práci, je nepřiměřeně vysoké ve srovnání s odměnami, které obdrží. To může vést k pocitům frustrace, neuspokojení a stresu. (Siegrist & Li, 2016).

### **3.1.3. Ostatní benefity a odměny**

Podle Armstronga a Taylora (2015) jsou nepeněžní odměny důležitým prostředkem, skrze který se projevuje naplnění určitých jedinců pocitem uznání, úspěchu, osobního růstu a kvalitního pracovního prostředí. Tato odměňování jsou rovněž rozdělována na vnější a vnitřní kategorie. Mezi vnější odměny patří například verbální pochvala a formální uznání, zatímco mezi vnitřní odměny můžeme zařadit překonávání určitých pracovních výzev a následný pocit smysluplnosti a uspokojení z kvalitně vykonané práce. (Armstrong a Taylor, 2015)

Šedivý a Medlíková (2017) uvádějí, že neziskové organizace mají možnost implementovat dodatečné benefity pro motivaci svých zaměstnanců. Tyto benefity mohou zahrnovat umožnění práce z domova, poskytnutí péče o děti, zajištění pitného režimu, stravenky, nabídku ovoce na pracovišti, podporu dobrého pracovního kolektivu, uskutečňování teambuildingových aktivit, poskytování stáží, realizaci supervizí, pořádání neformálních setkání mimo pracovní prostory organizace, zajištění technického vybavení, jako jsou notebooky pro soukromé účely zaměstnanců, a možnost předkládat návrhy na zlepšení organizace, čímž se zaměstnanci stávají aktivními účastníky strategického řízení organizace. Mezi další benefity a odměny jsou zahrnuty zaměstnanecké výhody, jako je například dovolená, flexibilní pracovní doba, či příspěvek na penzijní pojištění (viz Obrázek 1, který uvádí zhruba 40 % shodu). Dále sem patří možnosti v oblasti vzdělávání, kariérního postupu, osobního rozvoje a řízení pracovního výkonu. Mezi tyto aspekty dále spadá organizační kultura s ohledem na dosažení rovnováhy mezi pracovním a osobním životem. Tyto faktory jsou detailněji rozebrány v jednotlivých kapitolách.

Ostatní benefity a odměny jsou tak rovněž důležitým faktorem, který může být pro ženy stěžejní při rozhodování o návratu do zaměstnání z mateřské/rodičovské dovolené.

### 3.1.4. Stabilita a jistota zaměstnání

Jak ukazuje obrázek 1, stabilita a jistota zaměstnání se na žebříčku kritérií při výběru zaměstnání umisťují na třetím až čtvrtém místě, s aproximativním zastoupením 64 %. Tento fakt signalizuje, že pro zaměstnance představují významný aspekt při zvažování jejich pracovního výběru a rozhodování, zda zůstat v daném zaměstnání, zejména po absolvování mateřské nebo rodičovské dovolené.

Podle Kalleberga a Marsdena (2019) narůstá důležitost jistoty zaměstnání s přibývajícím věkem zaměstnanců. Jejich studie ukázala, že zaměstnanci v začínajícím středním věku, tedy přibližně od 30 let věku, považují stabilitu zaměstnání za klíčový faktor při výběru a udržení pracovního místa.

Důležitost jistoty zaměstnání jako "security motives" (bezpečnostních motivů) narůstá s věkem, jak potvrdila studie Doriena Kooje (2011). Kooij (2011) zjistil, že síla vnitřních bezpečnostních motivů, tj. jistota zaměstnání, roste s věkem.

Česká republika se v mezinárodním srovnání řadí k zemím s poměrně vysokou mírou stability v zaměstnání. Toto indikuje např. poměrně nízký počet úvazků na dobu určitou a převažujících pracovních poměrů na dobu neurčitou. (Hora, 2009)

### 3.1.5. Pracovní kolektiv

Pracovní kolektiv má na pracovišti zásadní význam, a je jedním z nejdůležitějších faktorů, které mohou ovlivnit důvody člověka k výběru zaměstnání a následném setrvání na pracovišti. (viz. Obrázek 1 – 60 % shoda)

Raziq (2015) v rámci studie "*The Impact of Work Environment on Job Satisfaction*" shrnuje, že pozitivní pracovní prostředí má významný vliv na spokojenost zaměstnanců s prací. Špatné pracovní podmínky mohou omezit zaměstnance v projevení jejich schopností a dosahování jejich plného potenciálu. Je proto nezbytné, aby si podniky uvědomily důležitost dobrého pracovního prostředí. Podniky, které investují do zvyšování úrovně motivace a angažovanosti svých zaměstnanců, vykazují lepší výsledky. Tím, že zaměstnanci pracují v prostředí, které je pro ně příjemné, uvolněné a bez tlaku,

se jejich pracovní výkonnost zvyšuje. Poskytování dobrého pracovního prostředí přináší značné výhody jak pro organizaci, tak pro zaměstnance.

Podobné výsledky se objevily v rámci studie „*Social support at work and job satisfaction among midwives: The mediating role of positive affect and work engagement*“ (Jasinski, 2022). V porovnání s podporou ze strany nadřízených se ukázala podpora ze strany kolegů jako významnější prediktor pozitivního afektu v práci a pracovní spokojenosti u porodních asistentek. Podpora v práci je klíčovým zdrojem, který přispívá k vyšší pracovní spokojenosti prostřednictvím vyvolávání pozitivních emocí a zvyšování pracovní angažovanosti.

Tyto výzkumy zároveň ukazují, že míra spokojenosti v pracovním kolektivu je úzce spjata s fluktuací zaměstnanců v rámci organizace. Čím jsou lidé v pracovním prostředí spokojenější, tím se snižuje pravděpodobnost jejich odchodu ze zaměstnání.

### **3.1.6. Náplň činnosti organizace**

Tato kapitola se částečně překrývá s kapitolou 2.1.3. Suchanec a Ďásek (2019) sumarizují a analyzují předchozí výzkumy, z nichž vyplývá, že pracovníci neziskového sektoru mají odlišné pracovní hodnoty ve srovnání s pracovníky jiných sektorů. Zaměřují se především na vnitřní pracovní hodnoty, jako je obsah a zajímavost práce, vykazují altruistické tendence a usilují o prospěch společnosti.

V zahraniční literatuře lze identifikovat výzkum finských zaměstnanců neziskového sektoru. Zaměstnanci třetího sektoru tvrdili, že se těší vysoké spokojenosti s prací a nízké fluktuaci, protože jejich práce je považována za vnitřně uspokojivou. Zaměstnanci mají silnou motivaci pro službu veřejnosti a cíle organizace považují za své vlastní. Díky tomu je práce smysluplná, a tím se snižují záměry fluktuace. Změny v institucionálním prostředí třetího sektoru však pracovní prostředí zintenzivnily. To pravděpodobně snižuje kvalitu práce, a tím zvyšuje záměry fluktuace. Analýza provedená mezi finskými zaměstnanci třetího sektoru ukázala, že zaměstnanci třetího sektoru uvádějí více záměrů fluktuace než jejich kolegové ve veřejném nebo soukromém sektoru. Důvodem je především nízká kvalita práce. Motivace k veřejné službě nestačila k udržení zaměstnanců v organizaci, pokud jejich hodnoty nebyly v souladu s hodnotami

zaměstnavatelské organizace. Souvislost mezi motivací k veřejné službě a záměrem fluktuace je tedy závislá na organizačním kontextu. Důležitější než touha zaměstnanců pomáhat druhým, je sdílení hodnot zaměstnavatelské organizace a to, že organizace poskytuje vysokou kvalitu práce. (Selander, 2016)

Kalleberg a Marsden (2019) navíc zdůrazňují, že pro zaměstnance je kromě samotné náplně práce klíčový i obsah a charakter činnosti, kterou vykonávají v rámci organizace. Zjištění naznačuje, že touha po zajímavé práci byla nejvýznamnější u mladších respondentů ve věku 18-25 let a u starších jedinců, kteří byli blízko odchodu do důchodu. To dokazuje také Obrázek 1, kde se k náplni práce jako k jednomu z podstatných faktorů výběru zaměstnání, přihlásilo v průměru 54 % respondentů. (Randstad employer brand research 2023)

### **3.1.7. Strategie společnosti ke sladění práce a péče o rodinu s ohledem na koncept Work Life Balance**

Koncept Work-Life Balance (WLB) se týká vyváženého poměru mezi pracovními povinnostmi a osobním životem jednotlivce. Zahrnuje schopnost efektivně a harmonicky integrovat profesní a osobní aktivity tak, aby člověk dosáhl optimálního stavu fyzického, duševního a sociálního blaha. (Clarke a kol., 2004) WLB není pouze o rozdělení času mezi pracovní a nepracovní aktivity, ale také o kvalitě této interakce a pocitu rovnováhy a uspokojení. Tato rovnováha je subjektivní a individuální, což znamená, že se může lišit pro každého jednotlivce v závislosti na jeho potřebách, hodnotách a životním stylu. Pro někoho může WLB znamenat flexibilní pracovní hodiny nebo možnost pracovat z domova, zatímco pro jiného může být důležitější možnost trávit čas s rodinou nebo věnovat se zájmům mimo pracovní prostředí. (Guendouzi, 2006)

Na základě textu Hilla a kol. (2001) work-life balance značí „*míru, do jaké může osoba současně vyvažovat emocionální, behaviorální a časové nároky jak placené práce, tak osobní a rodinné odpovědnosti.*“

Rovnováha mezi pracovním a soukromým životem je subjektivní vnímání jednotlivce, že jeho pracovní a nepracovní aktivity jsou vzájemně kompatibilní a podporují jeho osobní rozvoj v souladu s aktuálními prioritami. (Kalliath, 2008) Hlavním cílem konceptu WLB je minimalizovat negativní dopady pracovního života na osobní život jednotlivce, a



naopak maximalizovat synergické benefity mezi pracovními a nepracovními aktivitami, což v konečném důsledku přispívá k celkovému pocitu spokojenosti, štěstí a kvality života. (Guendouzi, 2006)

S konceptem WLB tak rovněž souvisí tradiční dělba rolí v rodinách. Tradiční dělba rolí mezi muži a ženami stále zůstává problematickým tématem, zejména pokud jde o využívání nároku na rodičovskou dovolenou. Navzdory několika legislativním krokům k vyrovnání genderových rozdílů, včetně zavedení otcovské dovolené, je tento trend stále zjevný. Tato nová možnost z roku 2018 by měla ženám usnadnit situaci při sladění rodinných a pracovních povinností v období, kdy potřebují věnovat více času péči o děti. Partnerovým střídáním péče o dítě se také očekává, že otec získá blízký vztah k dítěti a zvykne si na vykonávání domácích prací, což může pozitivně ovlivnit rodinnou dynamiku i v budoucnu. (Sokáčová, 2006: s. 8-9) Otcové na rodičovské dovolené jsou však stále vzácným jevem, tvoří pouze zhruba 5 % osob pobírajících rodičovský příspěvek. (Mpsv, 2023a) Jejich účast je často omezena specifickými okolnostmi, jako je méně tradiční postoj k dělbě rolí mezi partnery. Přestože instituce rodičovské dovolené by měla ženě zajistit návrat do předchozího zaměstnání, není tomu vždy tak. Mnoho zaměstnavatelů má předsudky vůči výkonnosti žen, které jsou v té době na mateřské dovolené, což může vést k obtížnější situaci žen na trhu práce. Návrat do zaměstnání po rodičovské dovolené je složitý proces, ve kterém se střetávají zájmy rodičů, zaměstnanců a zaměstnavatelů. Celkově je zde patrný vliv vzdělání a kvalifikace na rozhodnutí žen ohledně délky rodičovské dovolené a návratu do zaměstnání. Vyšší vzdělání a kvalifikace často vedou ke kratší době pobytu na rodičovské dovolené a snadnějšímu návratu k původnímu zaměstnavateli. Tento trend je zřejmý zejména u žen s vysokoškolským vzděláním, které se častěji vrací k původnímu zaměstnavateli než ženy s nižším vzděláním. Vzdělané ženy také častěji vyhledávají zaměstnání, které jim umožňuje udržovat kontakt se svou profesí během péče o dítě, což může mít pozitivní vliv na jejich budoucí kariérní postup. (Sokáčová, 2006: 8-9)

Kromě otcovské dovolené existuje v České republice několik dalších opatření, která mají za cíl podpořit lepší sladění péče o rodinu a práce, zejména u žen na mateřské dovolené. Mezi tato opatření patří: (Mpsv, 2023b)

1. **Flexibilní pracovní doba:** Některé společnosti umožňují svým zaměstnancům flexibilní pracovní dobu nebo možnost práce z domova, což umožňuje lepší přizpůsobení pracovního života rodinným povinnostem.
2. **Dětské školky:** Podpora výstavby a financování dětských školek pomáhá rodičům v péči o malé děti a umožňuje jim návrat na pracovní trh.
3. **Podpora péče o dítě do tří let:** Mnoho forem podpory, včetně finančních příspěvků nebo daňových úlev, je poskytováno rodičům pečujícím o děti do tří let věku.
4. **Pracovní čas na péči o dítě:** Některé společnosti umožňují zaměstnancům vyčlenit určitý čas na péči o dítě během pracovní doby, například za účelem návštěvy školky nebo lékařských kontrol.
5. **Právo na návrat na stejnou nebo ekvivalentní pracovní pozici:** Ženy, které se vrací z mateřské dovolené, mají právo na návrat na stejnou nebo ekvivalentní pracovní pozici a nesmí být diskriminovány kvůli mateřství.

Tato opatření společně přispívají k vytvoření prostředí, které podporuje rovnováhu mezi pracovním a rodinným životem a umožňuje ženám lépe skloubit péči o děti s pracovními povinnostmi. (Mpsv, 2023b)

Podle dostupných studií je až 27 % zaměstnanců ochotno opustit své současné zaměstnání s cílem dosáhnout lepší rovnováhy mezi prací a soukromým životem. (Randstad employer brand research 2023)

### 3.1.8. Možnost kariérního růstu

Tato část práce je zaměřena na analýzu možnosti kariérního postupu žen a na zhodnocení jejího významu v pracovním prostředí, a také na zkoumání vlivu, který může mít narození dítěte na tuto možnost.

Během procesu vypracování mé práce jsem objevila závěry relevantní diplomové práce, jejíž tematické oblasti se ukázaly být relevantními pro mé vlastní výzkumné úsilí. Tato diplomová práce se soustředila na motivaci a demotivaci zaměstnanců a jejich vliv na rozhodování ohledně zaměstnání a důvody, které vedou k odchodu z pracovního

prostředí. Autorka identifikovala několik faktorů, které ovlivňují rozhodnutí zaměstnanců opustit naopak ziskový sektor. Tyto faktory byly analyzovány z hlediska jejich významnosti a četnosti, přičemž byly hierarchizovány podle jejich relativního významu a frekvence výskytu.

1. **Omezené možnosti kariérního růstu a povýšení.**
2. Nedostatek respektu nebo podpory ze strany nadřízených.
3. Nedocení zaměstnance.
4. Nezajímavá pracovní náplň, povinnosti nebo každodenní výzvy.
5. Nedostatečné vůdčí schopnosti nadřízených.
6. Malá flexibilita pracovní doby a náročná práce v přesčasech.
7. Další důvody, které měly menší četnost. (Nováková, 2016: 21)

Neziskový sektor nabízí řadu možností kariérního růstu – např. manažerské a vedoucí pozice, komunikace a PR či programování a projektový management. Otázka, zda mají ženy v rámci neziskového sektoru vhodné a zajímavé pracovní příležitosti, je komplexní a nelze na ni odpovědět jednoznačně, neboť to záleží na konkrétní situaci a kontextu dané organizace. Je také důležité si položit otázku, zda jsou tyto příležitosti stejné pro ženy bezdětné a ty, které již rodinu mají. Nicméně lze pozorovat několik aspektů, které mohou tento fenomén ovlivnit. Jedním z nich jsou např. zásady rovnosti či kultura organizace. V neziskovém sektoru bývají často prosazovány zásady rovnosti a nediskriminace, což by mělo teoreticky vést k tomu, že v organizaci mají všichni stejný přístup k pracovním příležitostem, a to bez ohledu na to, zda mají ženy děti. (Pavlík, 2007)

### **3.1.9. Osobní preference podle Preferenční teorie Catherine Hakim**

Na trhu práce, jak již bylo diskutováno v předešlých kapitolách, ženy zaujímají specifické postavení, které je objasněno několika teoriemi. Tradiční rodinný model podle Beckera (Becker, 1991) například představuje muže a ženu jako homogenní skupinu, která sdílí stejné cíle a preference, avšak jejich postavení v rodině je formováno dělbu práce. Podle tohoto modelu muž a žena plní odlišné role, kde muž často přebírá odpovědnost za finanční obživu rodiny a je vnímán jako hlavní živitel, zatímco ženě bývá tradičně svěřena péče o domácnost a děti.

Od 20. století, s nástupem moderní doby, začaly ženy získávat nové příležitosti, které byly dříve převážně považovány za privilegium mužů. To zahrnuje přístup k vysoce kvalitnímu vzdělání. Tento trend je spojen s novou rolí žen na trhu práce, kde mají stejné možnosti profesního růstu, volby pracovních pozic a budování kariéry jako muži, a to i při současném plnění role matek. Moderní doba přinesla možnost svobodného rozhodování o vlastním životě, rodině, kariéře a jejich kombinaci, stejně jako o hodnotách a dalších aspektech. Tato myšlenka odráží teorie Catherine Hakim o preferencích (Brožová, Stroukal, 2015).

Preferenční teorie, kterou formulovala britská socioložka Catherine Hakim (2006), poskytuje alternativní pohled na genderové rozdíly v pracovním životě. Tato teorie se zaměřuje na vysvětlení rozdílů v preferencích pracovních modelů mezi muži a ženami a klade důraz na význam individuálních preferencí a svobodné volby. Tato kapitola se zabývá analýzou Preferenční teorie Catherine Hakim a jejím dopadem na porozumění genderovým aspektům pracovního života. Hakim argumentuje, že rozdíly v pracovním chování mezi pohlavími nejsou primárně důsledkem diskriminace či sociálních struktur, ale spíše individuálních preferencí a priorit jednotlivců. Hakim identifikuje tři hlavní typy pracovních modelů, které reflektují rozdíly v pracovním chování mužů a žen:

1. **Tradiční model:** Zaměřený na rodinné povinnosti a domácí péči, často volený ženami, které preferují stabilitu rodinného života před kariéřním postupem.
2. **Investiční model:** Zaměřený na vzdělání a kariéřní postup, často volený muži, kteří jsou ochotni obětovat čas a energii pro dosažení profesních úspěchů.
3. **Balancovaný model:** Kombinace práce a rodinného života, preferovaný oběma pohlavími, zdůrazňuje potřebu rovnováhy mezi kariérou a osobním životem.

Preferenční teorie Catherine Hakim vyvolala rozsáhlou diskusi a naráží na kritiku ze strany některých oponentů. Tito kritici argumentují, že teorie zanedbává strukturální překážky a nerovnosti v pracovním prostředí, které mají vliv na volbu pracovního modelu jednotlivců. Dále se kritika soustředí na nedostatečné zohlednění socioekonomických faktorů a kontextu, ve kterém se formují preference jednotlivců. (Brožová, Stroukal, 2015).

Napříč kritikou by teoretické modely autorky mohly přispět k lepšímu porozumění chování žen, které se po skončení mateřské nebo rodičovské dovolené rozhodnou opustit své pracovní pozice. Rozhodnutí opustit organizaci může být reflektováno jakýmkoli z uvedených pracovních modelů, což naznačuje, že tyto modely mohou poskytnout užitečný rámec pro interpretaci volby žen v tomto kontextu.

### **3.1.10. Stres a náročnost práce dle Armstronga a Karaseka**

Někteří zaměstnanci jsou schopni zvládat velice náročnou práci, kde jsou kladeny vysoké požadavky a jedinci jsou tak vystaveni silnému tlaku a možnému stresu. V případě, že má jedinec pocit, že tuto situaci nezvládá nebo že nemá práci pod kontrolou, mohou tyto vysoké nároky vyvolat u osoby nadměrný stres. Situaci dále může zhoršovat špatné pracovní plánování nebo špatná komunikace blížící se termíny k dokončení zadaného úkolu nebo přerušovaná činnost. Výše zmíněnou situaci může také ztěžovat špatné pracovní prostředí, např. problémy se soustředěním v hlučném pracovním prostředí nebo v prostředí, kde je příliš mnoho lidí. (Work related stress, 2024) Pracovní stres je známý zejména pod anglickým WRS, tedy work-related stress, a představuje jednu z primárních oblastí, kterými se v rámci duševního zdraví potýkají všichni lidé na pracovišti, tedy jak zaměstnanci, tak zaměstnavatelé. Pracovní stres je definován jako ten, který jedinec prožívá v důsledku své pracovní náplně a provádění své pracovní činnosti (Colligan a Higgins, 2005). Ačkoliv existují i pozitivní formy stresu, kdy je jedinec motivován k lepšímu pracovnímu výkonu, častějším jevem na pracovišti je stres negativní povahy (distres), který jedince vede k frustraci a omezuje ho v jeho pracovních schopnostech a výkonu. (Lazarus a Folkman, 1984)

Stres na pracovišti popisuje mnoho modelů, např. transakční teorie Lazara a Folkman (1984), nebo model demand-control od R.A.Karaseka.

Model demand-control, vyvinutý Robertem A. Karasekem (1979), je teoretický rámec používaný k analýze pracovního stresu a jeho dopadu na zdraví a výkon zaměstnanců. Tento model se zaměřuje na dva hlavní faktory pracovního prostředí: pracovní nároky (demand) a kontrolu (control) nad prací:

- Pracovní nároky (demand): Tento faktor zahrnuje míru, do jaké je jedinec vystaven nárokům a tlaku ve svém pracovním prostředí. Může to zahrnovat kvantitu práce, časový tlak, složitost úkolů a podobně.

- **Kontrola (control):** Kontrola představuje míru, do jaké má jedinec kontrolu nad svou prací a pracovním prostředím. Zahrnuje autonomii v rozhodování, možnost využívat své dovednosti a zkušenosti, a podíl na rozhodování ohledně pracovních procesů.

Model Karaseka rozlišuje čtyři hlavní typy pracovních situací:

- **Nízké pracovní nároky, vysoká kontrola:** Tato situace je spojena s optimálním pracovním prostředím, kde zaměstnanci mají dostatek kontroly a zdrojů pro zvládnání svých úkolů. To může vést k pocitu účinnosti a snížení pracovního stresu.
- **Vysoké pracovní nároky, vysoká kontrola:** Tato situace může být spojena s výzvami, ale zároveň s příležitostmi pro rozvoj a růst, protože zaměstnanci mají dostatek možností, jak reagovat na náročné úkoly a situace.
- **Nízké pracovní nároky, nízká kontrola:** Tento typ pracovního prostředí může být spojen s pocitem pasivity a nedostatkem stimulace. Zaměstnanci v této situaci mohou pociťovat nedostatek autonomie a motivace.
- **Vysoké pracovní nároky, nízká kontrola:** Tato situace je považována za nejrizikovější, protože zaměstnanci mají vysoký tlak a nároky, ale málo možností kontrolovat svou práci a reagovat na stresové situace. To může vést k pocitům vyhoření, úzkosti a dalším negativním dopadům na zdraví a výkon zaměstnanců. (Karasek, 1979)

Míra stresu je pak jedním z faktorů, které ovlivňují spokojenost zaměstnanců na pracovišti, a tím pádem může mít i vliv na odchod žen po mateřské/rodičovské dovolené z organizace.

### 3.2. Ostatní faktory ovlivňující návratnost do zaměstnání

Návratnost do zaměstnání je klíčovým prvkem, který ovlivňuje nejen ženy po mateřské nebo rodičovské dovolené, ale také další zaměstnance v organizaci. Kromě faktorů, které byly diskutovány v předchozí kapitole, existují i další aspekty, které mohou hrát významnou roli. Mezi tyto aspekty patří zejména koncept fluktuace zaměstnanců, jehož význam považují za zásadní pro pochopení problematiky této práce. Fluktuace zaměstnanců nabývá významu jako důležitý indikátor, který může v rámci výzkumu poskytnout cenné informace o důvodech odchodu žen z organizace. Je důležité přistoupit

k tomuto konceptu s úctou k jeho komplexnosti a s pochopením jeho potenciálních dopadů na strategie návratnosti do zaměstnání pro zaměstnance obecně, a zejména pro ženy po mateřské/rodičovské dovolené.

### **3.2.1. Koncept fluktuace zaměstnanců**

Pojem fluktuace označuje: „*odchod zaměstnanců z organizace ze subjektivních příčin, kdy na uvolněná místa nastoupí někdo jiný*“ (Milkovich, 1993: 390) Vnoučková (2013) tuto definici doplňuje a mění na: „*odchod zaměstnanců z organizace ze subjektivních příčin bez ohledu na to, zda jejich místa budou později obsazena*“.

Fluktuaci zaměstnanců lze interpretovat jako přirozený jev odchodu zaměstnanců bez ohledu na jejich věk či konkrétní příčiny. Tento jev může být podpořen teorií profesního rozvoje, jak ji prezentují Lee, Hom a kol. Autoři identifikují důvody opuštění zaměstnání, které mohou být buď náhodné a přirozené, nebo motivované různými etapami života. Těmito etapami může být odchod v dospívajícím věku za účelem získání vyššího vzdělání, v produktivním věku kvůli změně rodinných okolností, nebo u starších jedinců hledání nových pracovních příležitostí, které vyhovují jejich aktuálním potřebám a hodnotám. (Lee, Hom et al., 2017)

Proces může být dobrovolný, kdy zaměstnanci odcházejí z vlastní vůle, nebo nedobrovolný, kdy jsou propouštěni ze strany organizace. (Vnoučková, 2013)

Podle Armstronga (2015) je fluktuace v práci definována nejen jako počet odcházejících zaměstnanců z organizace, ale zahrnuje také počet nově přichozících zaměstnanců. Autor zdůrazňuje, že omezená interpretace fluktuace pouze jako počtu odcházejících zaměstnanců není správná.

S ohledem na koncept fluktuace zaměstnanců pak může být odliv žen v organizace přirozeným projevem bez konkrétních příčin.

### 3.2.2. Generační vliv

Na dnešním trhu práce dochází k prolínání tří generací zaměstnanců - X, Y a Z. Lidé patřící do generace X, narození v letech 1968-1982, vykazují odlišné priority a pracovní požadavky ve srovnání s generací Y (1983-1995) a generací Z (1996 a později). Přesné časové vymezení těchto generací může být proměnlivé a rozdílné mezi různými zdroji, avšak pro účely této práce není tato informace klíčová. Významnější je zkoumání rozdílů mezi těmito generacemi v rámci pracovního prostředí. (Gigalová a Naňáková, 2019)

Jednotlivé generace projevují specifické společenské hodnoty a postoje, které jsou odvozeny z jejich životních událostí a zkušeností. Tyto hodnoty a postoje se následně projevují i v jejich pracovních hodnotách, což může vést k rozdílným preferencím a očekáváním na trhu práce. Generace X prošla obdobím významných politických, ekonomických a sociálních změn, stejně jako rozvojem nových technologií. Tato generace jako jedna z prvních neklade důraz na dlouhodobou loajalitu k jedinému zaměstnavateli. Lidé té doby nepovažují nic za samozřejmost a nepředpokládají automatickou podporu a zajištění ze strany institucí. Tato situace nejistoty navozuje úvahy o budoucnosti. Z toho důvodu preferují zaměstnavatele, kteří nabízejí možnosti vzdělávání a rozvoje, prostor pro kariérní růst a zlepšení jejich konkurenceschopnosti na trhu práce. Hledají organizace, které kladou důraz na vzájemný respekt se zaměstnanci, etiku, poctivost, vzájemné obohacení a otevřenou a upřímnou komunikaci. (Gigalová a Naňáková, 2019)

Podle Rakové (2014) je pro příslušníky Generace Y atraktivní možnost zkráceného pracovního úvazku a práce z domova, což je zvláště přitažlivé pro ženy pobírající rodičovskou dovolenou, seniory a jedince s omezenou pohyblivostí. Někteří jedinci také preferují práci z domova kvůli lepšímu soustředění na práci. V porovnání s předchozími generacemi vykazují nižší míru loajality vůči zaměstnavateli a upřednostňují krátkodobější pracovní vztahy. (Dvořáková, 2011) Generace Z se objevuje na pracovním trhu teprve krátce, nicméně je očekáváno, že nejvíce ze všech generací požaduje flexibilní prostředí, možnosti kreativního vyžití a své pracovní prostředí opouští nejrychleji ze všech generací.

Z tohoto hlediska by tak ženy mohly odcházet z organizace vlivem svého věku a příslušnosti k dané specifické generaci.



# METODOLOGICKÁ ČÁST

## 4. Metodologie

V metodologické části práce je podrobně popsán výzkumný přístup a metody použité k dosažení stanovených cílů a odpovědi na výzkumné otázky. Nejprve jsou představeny cíle práce a formulace hlavní výzkumné otázky. Výzkumný design reflektuje zvolený teoretický rámec a specifické požadavky zkoumané problematiky. Dále vysvětlují vybrané metody sběru dat, včetně použitých technik a nástrojů, které umožní získání relevantních informací pro analýzu.

### 4.1. Cíle práce

Cílem této práce je v rovině vybrané organizace porozumět tomu, proč ženy po mateřské/rodičovské dovolené z této organizace odchází a nevrací se na své původní pracovní místo.

Ráda bych porozuměla tomu, proč se vybrané ženy ze zmíněné organizace, které tvoří případ tohoto výzkumu, rozhodly nevrátit na své původní pracovní místo. Pokusím se pochopit jejich rozhodnutí, důvody a faktory vedoucí k tomuto kroku. Celá práce je zohledněním toho, jak na situaci nahlíží samotné ženy, kterých se situace týkala, s ohledem na dostupné dokumenty, které používám jako kontext výpovědí žen. Věřím, že pomocí syntézy rozhovorů a dokumentů, budu schopna situaci porozumět a analyticky zhodnotit, jaká byla příčina jejich odchodu.

Vzhledem k tomu, že celou práci píšu na „přání“ a apel vedení této organizace, která situaci vnímá jako problém, doufám, že tato práce ji pomůže situaci snáze řešit, zjistit, kde jsou problémy a co by mohla udělat jinak, aby se do budoucna podobným nesnázím vyhnula.

Věřím, že práce tak pomůže cestě za vyřešením problému organizace, tedy nízké návratnosti jejich zaměstnankyň, žen, které se nevrací zpět do organizace po mateřské/rodičovské dovolené.

V rámci výzkumu nerozlišuji, zda se ženy vrací z mateřské nebo rodičovské dovolené, protože si myslím, že bych tímto rozhodnutím zbytečně zkomplikovala výzkum a toto členění nepovažuji k účelu výzkumu za stěžejní.

#### **4.1.1. Výzkumný problém**

Výzkumný problém práce je zaměřen na časové období od roku 2017 a dál. Jedná se o období, kdy nastoupilo do organizace nové vedení, (ověřeno pomocí platformy LinkedIn zmíněné osoby), které o výzkum tohoto problému žádalo. Toto ohraničení neznačí, že by k odlivu žen předtím nedocházelo, pouze, že je výzkum zaměřen až na toto období.

- **Proč se ženy po mateřské/rodičovské dovolené nevrací na své původní pracovní místo ve vybrané neziskové organizaci?**

#### **4.1.2. Výzkumná otázka**

- **Jaké faktory ovlivnily rozhodnutí žen nevrátit se na svá původní pracovní místa ve vybrané neziskové organizaci po mateřské/rodičovské dovolené?**

## **4.2. Výzkumný design**

Na základě povahy problému a výzkumných otázek je práce nakloněna kvalitativní výzkumné strategii.

Za vhodný výzkumný design považuji případovou studii. Případová studie je metodologický přístup v rámci vědeckého výzkumu, který je užíván k: „*detailnímu studiu jednoho nebo několika případů s cílem porozumět složitým sociálním jevům*“. (Švaříček a Šed'ová, 2007: 96-97)

Dle Yina tento přístup umožňuje podrobně analyzovat specifický kontext a dynamiku určité situace, často s cílem porozumět procesům, mechanismům nebo vzorcům chování. Cílem této případové studie tak bylo zodpovědět si otázky JAK a PROČ, což zahrnovalo sběr a analýzu různorodých dat a informací, včetně dokumentů a rozhovorů. Tento design mi pomohl následně systematicky vyhodnotit a interpretovat data s cílem odhalit klíčové

souvislosti a faktory v rámci zkoumaného případu. (Novotná, Špaček, Šťovíčková, 2019: 274)

Výzkum pomocí případové studie často přináší hlubší porozumění konkrétním situacím a kontextům než kvantitativní přístupy, jelikož se zaměřuje na kvalitativní analýzu detailů a kontextuálních faktorů. Přestože výsledky případových studií nemusí být obecně aplikovatelné na celou populaci, poskytují cenné poznatky a pochopení jedinečnosti dané situace a mohou sloužit jako základ pro další výzkum a teoretický vývoj. (Švaříček a Šedřová, 2007: 96-97)

Design případové studie se zaměřuje na zkoumání jednoho, nebo více případů, v mém případě je zkoumanou jednotkou vybraná nezisková organizace, která se potýká s nízkou návratností zaměstnankyň po mateřské/rodičovské dovolené. Jedná se tak o jedno-případovou studii, jejímž cílem je zodpovědět PROČ nastává určitý jev, konkrétně proč se ženy do vybrané organizace po mateřské/rodičovské dovolené nevrací.

### **4.3. Výzkumný vzorek**

Jednotkami analýzy v rámci této případové studie byly 4 vybrané ženy (Ž1, Ž2, Ž3, Ž4), které splňují následující kritéria:

- Věk 25 – 45 let
- Zaměstnankyně vybrané neziskové organizace, která se po mateřské/rodičovské dovolené nevrátila/nevrátí na původní místo a organizaci opouští
- Všechny ženy působily v rámci jednoho konkrétního programu organizace
- Působení v organizaci trvalo minimálně 3 roky a odchod z organizace po roce 2017 a dál
- Místo bydliště Středočeský kraj nebo Praha,

a 1 vybraná žena (Ž5), která splnila toto kritérium:

- Věk 25 – 45 let (věk, kdy by potenciálně mohla odcházet na mateřskou/rodičovskou dovolenou)

- Zaměstnankyně vybrané neziskové organizace, která v organizaci stále pracuje
- V organizaci působí více než 3 roky
- Místo bydliště Středočeský kraj nebo Praha.

Kritéria pro výběr vzorku byla pečlivě vybrána s ohledem na systematické zkoumání důvodů odchodu žen z organizace. Výběr věkového kritéria 25 – 45 let byl záměrně stanoven tak, aby reflektoval potenciální nejvyšší míru pravděpodobnosti odchodu na mateřskou dovolenou. Kritérium časového rámce odchodu z vybrané neziskové organizace bylo specifikováno na období po roce 2017, kdy nastoupilo nové vedení na pozici ředitele, jež iniciovalo zájem o zkoumání tohoto problému. Vzhledem k trvajícím charakteru problému v organizaci byl časový rámec zaměřen na roky 2017 a následující, a tudíž vybrané účastnice výzkumu z organizace buď již odešly v období po roce 2017, nebo jsou momentálně na rodičovské dovolené s plánem nevrátit se do organizace po uplynutí tohoto období. Kritérium místa bydliště bylo stanoveno tak, aby buď odpovídalo sídlu vybrané neziskové organizace (Praha), nebo přilehlému kraji (Středočeský kraj), a tím bylo zajištěno prostředí geograficky relevantní k předmětu zkoumání.

Účastnice výzkumu byly vybírané tzv. technikou snow-ball sampling, neboli metodou nabalování, které je také známé jako metoda sněhové koule. Jedná se o techniku výzkumu, která se často používá při sběru dat v situacích, kdy je obtížné identifikovat a dosáhnout respondentů s určitými charakteristikami. (Novotná, 2019)

Vzhledem k tomu, že se v mém případě jednalo o ženy, které již delší dobu nejsou v organizaci aktivní (buď zcela opustily organizace již před delší dobou, nebo byly nějakou dobu na mateřské/rodičovské dovolené a nebudou se z ní již vracet zpět do organizace), není snadné takové kontakty získat. Vzhledem k těmto okolnostem byla první účastnice doporučena na základě doporučení osoby blízké, která dále poskytla další kontakty. Následně bylo na základě uvedených kritérií vybráno celkem 5 žen, které zajišťují adekvátní tok informací v rámci zkoumané problematiky.

Na první pohled se může zdát, že 4 rozhovory jsou pro výzkum malé číslo, nicméně je třeba zohlednit fakt, že studie samotná je velice úzce zaměřena. Pakliže zvážíme, že ne každou ženu, která z organizace odešla po mateřské/rodičovské dovolené po roce 2017, je možné zastihnout a získat souhlas k rozhovoru, byl číslem 4 vyčerpán výzkumný

vzorek. Rozhovory byly rovněž navrženy tak, aby bylo od každé ženy získáno dostatečné množství informací. Vzhledem k tomu, že byl výzkumný vzorek žen, které odešly, omezený, byla vybrána jedna další žena, které ve vybrané neziskové organizaci stále působí a splňuje vybraná kritéria, která zmiňují výše. Účelem tohoto rozhovoru bylo poskytnout kontext k výpovědím čtyř vybraných žen, neboť tato žena může přinést dodatečný pohled na faktory ovlivňující odchod žen z organizace.

Tab. 4

Jméno	Věk	Vzdělání VŠ/VOŠ se sociálním zaměřením	Současný stav
Ž1	25 – 30 let	ano	Rodičovská
Ž2	35 – 45 let	ano	Rodičovská
Ž3	25 – 30 let	ano	Rodičovská
Ž4	35 – 45 let	ano	Pracovní poměr
Ž5	25 – 30 let	ano	Pracovní poměr

Tab. 4 - Přehled vzdělání a současného pracovního stavu účastnic

Zdroj: Vytvořeno autorkou

Ačkoliv jsou mi známy bližší sociodemografické údaje o účastnicích, záměrně je v textu práce neuvádím, abych omezila možnost identifikace jednotlivých žen mezi sebou.

#### 4.4. Metody sběru dat

Aplikovala jsem více metod sběru dat, jak je pro případovou studii typické. Různé techniky pomohou komplexně pojmut celou problematiku. Mezi zdroje dat tak patřily hloubkové rozhovory a ostatní dokumenty. (Novotná, Špaček, Šťovíčková, 2019)

##### 4.4.1. Dokumenty (výroční zprávy, webové stránky, sociální sítě)

V rámci této případové studie se využívají jako doplňky získaných dat dokumenty, tvořící kontext celého výzkumu. Slouží jako opora výpovědí žen. Konkrétně jsou to **výroční zprávy za období let 2015 až 2022**. Toto období bylo vybráno, neboť odráží období, ve kterém ženy, tvořící výzkumný vzorek, organizaci opouštěly. Je nutné zdůraznit, že v

době analýzy těchto dat nebyla výroční zpráva za rok 2023 dostupná, proto není součástí. Při analýze výročních zpráv je kladen důraz především na **úvodní texty a účetní závěrky**, zejména na informace týkající se platového ohodnocení zaměstnankyň a jeho vývoje v čase. Účetní závěrky slouží pouze k nahlédnutí do finanční situace organizace.

Dále byl na sociálních sítích identifikován **pracovní inzerát** organizace z roku 2017, jehož analýza slouží k identifikaci výhod a nevýhod nabídky v souladu s obecně zvolenými kritérii a teoretickou částí práce. Posledním zdrojem dokumentů jsou **texty na webových stránkách organizace**, konkrétně jedné vybrané sekce, na základě které byly identifikované různé kategorie, které obnáší práce v organizaci.

#### **4.4.2. Hlubkové polo-strukturované rozhovory**

Hlavním zdrojem dat této diplomové práce jsou hlubkové polostandardizované rozhovory. Hlubkové polostandardizované výzkumné rozhovory jsou metodou kvalitativního výzkumu, která kombinuje prvky standardizovaných a nestandardizovaných rozhovorů. Tato metoda umožňuje zachovat určitou míru flexibility a struktury zároveň. Během hlubkových polostandardizovaných rozhovorů jsou výzkumníci připraveni s určitým souborem otázek nebo tematických oblastí, které mají prozkoumat, slouží tak tazateli jako tzv. guide list. Využívala jsem detailně formulované a seřazené otázky, které mi pomohly, abych při rozhovoru na nic nezapomněla a získala odpovědi na výzkumné otázky a podotázky. (Švaříček, Šedřová et al., 2007)

Tento typ rozhovoru mi pomohl k větší flexibilitě a možnosti uzpůsobení a přebíhání mezi otázkami, nebo následné doptávání na zajímavé detaily vyprávění, usouzené jako důležité pro téma výzkumu. Výhodou tohoto typu rozhovoru je, že ponechává dotazovanému volný prostor pro vlastní formulace a širší vyjádření, stejně tak tazatel má možnost upřesnit si některé odpovědi svého respondenta. Nevýhodou této techniky sběru dat je časová náročnost. Ačkoliv jsem měla tento guide list, snažila jsem nechat ženy samotné primárně hovořit o problematice jejich zkušenosti v organizaci a důvodech jejich odchodu a otázky využívat ve chvíli, kdy danou oblast samy nezmínily. (Novotná, Špaček, Šťovíčková Jantulová, 2019: 322)

Rozhovory byly provedeny se 4 vybranými ženami, které se po mateřské/rodičovské dovolené nevrátily na své původní pracovní místo vybrané organizace, ale rozhodly se z ní zcela odejít. Nebylo zohledňováno, zda se jednalo o ženy, které byly na mateřské nebo rodičovské dovolené, ale bylo na ně nahlíženo komplexně jako na matky, které se nevrací/nevrátily po porodu zpět do původní práce v rámci vybrané organizace. Během průběhu rozhovoru byly využívány teoretické znalosti o prostředí, které je zkoumáno. To znamená, že základní témata byla připravena předem. Strukturu otázek k rozhovoru jsem rovněž vytvořila na základě teoretických znalostí o problematice, kdy sekce v teoretické části práce odráží sekce otázek v osnově rozhovoru. (Příloha 5)

#### **4.5. Metody analýzy dat**

V rámci analýzy dat bylo ve výzkumu využito zejména metody kódování. Nejprve byl text pomocí otevřeného kódování systematicky analyzován a interpretován s cílem konceptualizovat a reorganizovat informace novým způsobem. V tomto procesu byl text nejprve rozdělen na individuální jednotky, které byly následně identifikovány a pojmenovány. Tyto pojmenované jednotky pak sloužily jako základ pro další analýzu a interpretaci textových fragmentů. Po otevřeném kódování jsem aplikovala tzv. axiální kódování. Axiální kódování představovalo proces, kde byla data, která prošla fází otevřeného kódování, znovu strukturována a organizována pomocí sady postupů. Tímto procesem vznikaly vztahy mezi kategoriemi a subkategoriemi, které jsou vidět v jednotlivých analýzách. Axiální kódování umožnilo prozkoumávat vztahy mezi kategoriemi a identifikovat hlavní témata a koncepty, které vycházely z dat a pomohly porozumět datům. (Strauss, 1999)

#### **4.6. Etika výzkumu**

Etika výzkumu je soubor principů, hodnot a normativních standardů, které určují správné a odpovědné chování vědců při provádění výzkumných studií. Vzhledem k tomu, že v této diplomové práci jsou zkoumané ženy konkrétní neziskové organizace, není zcela jednoduché zachovat plnou anonymitu všech zúčastněných. Ačkoliv jsem nebyla o

anonymitu organizace jako takové přímo požádána, považuji ji z hlediska etiky za důležitou. Apel na výzkum přišel přímo od vedení organizace, tudíž není zcela jednoduché udržet plnou anonymitu všech zúčastněných, protože se mezi sebou všichni znají, nicméně na to byly vybrané ženy předem upozorněny. Anonymita tedy v tomto případě slouží zejména ve vztahu k cizím nezávislým čtenářům práce.

Na počátku rozhovoru byly účastnicím výzkumu sděleny podrobnosti o tématu výzkumu a diplomové práce, včetně účelu a cíle práce, kterým je zkoumání fenoménu zvýšeného odlivu zaměstnankyň z vybrané organizace po mateřské/rodičovské dovolené. Tento přístup byl zvolen s cílem pomoci účastnicím lépe porozumět tématu a zapojit se do rozhovoru. Bylo důležité na začátku zdůraznit, že během výzkumu nebudou zmiňována konkrétní jména účastnic výzkumu a žádné pasáže z rozhovorů nebudou použity bez jejich souhlasu, pokud by mohly vést k jejich identifikaci. Tento postup by měl zaručit zachování důvěrnosti a anonymity účastnic výzkumu. Během rozhovorů byly účastnice informované, že jejich výpovědi jsou nahrávány na diktafon v mobilním zařízení, a tyto nahrávky jsou určeny pouze pro účely výzkumu, tj. pro následný přepis a vyhodnocení. Originální nahrávka nebo její přepis nebudou výzkumníkem nikde sdíleny. Účastnice byly zároveň na začátku rozhovoru poučeny o svém právu kdykoliv rozhovor bez udání důvodu ukončit. Toto právo zahrnovalo možnost požadovat smazání dosavadní nahrávky a vyjmout účastnici z výzkumu. Tato opatření byla zavedena s ohledem na ochranu práv a pohodlí žen, aby měly kontrolu nad svou účastí a byla dodržena důvěrnost v rámci výzkumného procesu.

Rozhovory jsou strukturovány s ohledem na nedotčení integrity jakékoli strany v rámci výzkumu, přičemž hlavním cílem je získání relevantních informací pro organizaci, která si výzkum vyžádala. Tyto informace mají potenciál pomoci organizaci porozumět příčinám odlivu zaměstnankyň a umožnit jí přijmout opatření ke zlepšení situace a předcházení tomuto jevu v budoucnosti.



# EMPIRICKÁ ČÁST

V empirické části práce se nachází výběr případu a jeho krátké představení a výsledky výzkumné části práce.

## 5. Výběr případu

Všechny informace, které se nachází v této části práce, pochází z webu organizace. Vzhledem k anonymitě výzkumu není možné odkaz na přesný zdroj této webové stránky uvést.

Organizace, která je případem mého výzkumu je významnou servisní neziskovou organizací, která působí v oblasti podpory dobrovolnictví a sociální angažovanosti v České republice. Od svého založení se zaměřuje na podporu a rozvoj dobrovolnické činnosti v různých oblastech, včetně sociální péče, environmentální ochrany, vzdělávání a kultury. Organizace provozuje několik klíčových programů, jejichž zaměření je primárně orientováno na dobrovolníky, avšak může se mírně lišit vzhledem k cílové skupině, která je oslovována.

Jedním z hlavních cílů této organizace je poskytovat platformu a prostředky pro dobrovolníky a dobrovolnické organizace, které hledají možnosti zapojení do dobrovolnických aktivit. Organizace usiluje o efektivní propojení dobrovolníků s vhodnými projekty a poskytuje poradenství a podporu organizacím při organizaci a řízení dobrovolnických aktivit.

Dalším důležitým pilířem činnosti organizace je rozvoj dobrovolnického sektoru v České republice. Organizace se aktivně angažuje v budování kapacit a komunitních sítí pro dobrovolnické organizace. Poskytuje jim školení, konzultace a podporu v oblasti řízení dobrovolníků, fundraisingu, marketingu a dalších aspektů dobrovolnického managementu. Tím přispívá k posílení dovedností a znalostí organizací a zvyšuje jejich schopnost účinněji a udržitelněji působit v oblasti dobrovolnictví. Organizace také aktivně působí ve vzdělávací a osvětové oblasti, s cílem zvyšovat povědomí o dobrovolnictví a jeho pozitivním dopadu na společnost. Organizuje vzdělávací programy,

workshopy, semináře a kampaně, které osvětově působí na veřejnost, školy, podniky a veřejnou správu.

Důležitou součástí činnosti organizace je také budování partnerství a spolupráce s dalšími neziskovými organizacemi, vládními institucemi, podnikatelským sektorem a mezinárodními organizacemi. Společně s těmito partnery organizace spolupracuje na realizaci projektů a iniciativ zaměřených na podporu dobrovolnictví a sociálního podnikání, sdílení osvědčených postupů a rozvojových strategií. V neposlední řadě aktivně provádí výzkum a evaluaci v oblasti dobrovolnictví a sociálního podnikání. Tím získává relevantní data a informace o potřebách, trendech a výzvách v dobrovolnickém sektoru, které slouží jako základ pro strategické rozhodování a politické formulace v oblasti sociálního rozvoje a občanské participace.

Podle dostupných informací na webových stránkách a výročních zpráv lze konstatovat, že organizace vykazuje známky profesionalizace. Tuto profesionalizaci lze identifikovat v následujících klíčových oblastech: Prvně, existuje jasná organizační struktura s definovanými rolemi a odpovědnostmi. Z dokumentů organizace vyplývá, že je etablována hierarchie s přesně specifikovanými funkcemi, což usnadňuje správu a řízení vnitřních procesů. Za druhé, organizace má zřízen profesionální výkonný a dozorčí orgán, tedy ředitele a správní radu, kteří disponují odpovídajícími kompetencemi a zkušenostmi. Tato struktura umožňuje efektivní řízení a dohled nad činností organizace. Třetí, dodržování standardů transparentnosti a odpovědnosti ve financování je jedním z hlavních aspektů, které svědčí o profesionalizaci organizace. Organizace pravidelně zveřejňuje informace o svém finančním hospodaření a využívá standardní postupy pro kontrolu a vykazování finančních toků. Čtvrtou důležitou oblastí je kladení důrazu na nábor kvalifikovaných zaměstnanců. Požadavek na vysokoškolské vzdělání a alespoň střední úroveň anglického jazyka pro zaměstnance, jak je uvedeno v analýze dokumentů, svědčí o snaze zajišťovat kvalitní pracovní sílu. Nakonec, programy a služby organizace jsou navrženy a prováděny tak, aby efektivně a účinně splňovaly potřeby cílové skupiny. To naznačuje systematický přístup k poskytování služeb a zdůrazňuje orientaci organizace na dosahování konkrétních výsledků a dopadů ve prospěch klientů.

## 6. Analýza dat – kódování

V rámci analýzy dat bylo ve výzkumu využito zejména metody kódování. Tato sekce se dělí na analýzu vybraných dokumentů a hloubkových polo-strukturovaných rozhovorů.

### 6.1. Analýza dokumentů

V rámci analýzy dokumentů bylo v této práci blíže prozkoumáno několik písemných pramenů. (Viz. kapitola „*Metody sběru dat*“).

#### 6.1.1. Analýza pracovního inzerátu (Příloha 1)

Na základě analýzy pracovního inzerátu (Příloha 1) a na základě teoretického základu práce, konkrétně vybraných faktorů, diskutovaných v jednotlivých kapitolách teoretické části práce a ovlivňujících míru spokojenosti v zaměstnání či výběr tohoto zaměstnání, viz. zejména **Obr. 1** (Randstad, 2023), jsem identifikovala dvě kategorie v rámci tohoto inzerátu – *výhody* a *nevýhody*. Tyto kategorie jsem tímto způsobem pojmenovala sama. Jednalo se o inzerát na práci ve vybraném programu zmíněné neziskové organizace, který se lehce odlišuje od toho, ve kterém působily mé vybrané účastnice výzkumu, nicméně dle dostupných informací vyplývajících z rozhovorů jsou požadavky na práci a s ní spojené nabízené benefity v obou programech v podstatě stejné. Pracovní inzerát přímo z programu, ze kterého pochází mnou vybraný vzorek, bohužel nebyl dostupný. Tento dokument mi pomáhá k doplnění kontextu výsledků analýzy.

Kategorie „*Výhody*“ obsahuje:

- Flexibilní pracovní dobu
- Možnost homeoffice
- 5 týdnů dovolené
- Plný i zkrácený úvazek
- Práce na smlouvu
- Možnost kariérního růstu
- Přátelský kolektiv

Kategorie „*Nevýhody*“ obsahuje:

- Smlouva na dobu určitou (Pozn.: může být pouze ve zkušební době, nebo se mohlo jednat o dočasnou výměnu za mateřskou dovolenou)
- Požadavek středně pokročilé úrovně anglického jazyka (Pozn.: může být specifické pro tento program)
- Požadavek vysokoškolského vzdělání

Kromě Výhod a Nevýhod bylo možné zjistit, co organizace od svých zaměstnanců očekává. Patří sem mimo jiné odpovědnost, kreativita a schopnost vést. Příklady popisu pozice z inzerátu:

- „Vedení fungujících programů \*\*\*\* dobrovolnictví a navazování nových \*\*\*\* partnerství
  - Komunikace s \*\*\*\* a s dodavateli služeb pro chod programů
  - Návrhy koncepce a podoby programů \*\*\*\*, vedení rozpočtu programů \*\*\*\*
  - Vedení týmu \*\*\*\*, zodpovědnost za chod a fungování programů \*\*\*\*
- A další“.

### **6.1.2. Analýza účetních závěrek 2015 – 2022 (Příloha 2)**

Na základě analýzy účetních závěrek za období let 2015 až 2022, které jsou obsaženy v Příloze 2, byla provedena zkoumání tří hlavních sekcí, a to konkrétně počtu zaměstnanců, mzdových nákladů včetně nákladů na dohody o provedení práce (DPP) a výsledků hospodaření. Tyto informace byly zkoumány zejména s ohledem na faktor finančního ohodnocení, který je podle studií (Randstad, 2023) a Modelu effort-reward imbalance – ERI od J. Siegrista (1996) považován za důležitý determinant při rozhodování o opuštění pracovního místa, vzhledem k tomu, že se na něj váže stres. Analýza ukázala, že počet zaměstnanců v organizaci zůstává převážně stabilní, přičemž v současné době činí zhruba 11 zaměstnanců, z nichž většinu tvoří ženy. Stabilita je dle Randstad (2023) důležitým determinantem spokojenosti v práci. V sekci týkající se mzdových nákladů bylo zkoumáno, zda tato částka vykazuje nějaké změny v průběhu času. Z analýzy vyplývá, že platy postupně narůstají každý rok, s jedinou výjimkou v roce 2021, kdy došlo k lehkému poklesu. Tento pokles však mohl být ovlivněn řadou faktorů, včetně pandemie covidu-19. Pokud jde o výsledky hospodaření, byly identifikovány ztráty v letech 2018

až 2021. Důvody tohoto jevu by bylo vhodné dále zkoumat, avšak tato skutečnost může přispět k lepšímu porozumění výsledků analýzy této diplomové práce. Účetní závěrky sloužily pouze k objasnění výpovědí žen ohledně platového ohodnocení a nevěnuji jim dále žádnou bližší pozornost.

### 6.1.3. Analýza textů na webu a výročních zpráv (Příloha 3 a Příloha 4)

V rámci prozkoumávání webu a výročních zpráv v období ledna 2023 – února 2024 byla provedena analýza dvou zde dostupných textů:

- Vybrané sekce na webových stránkách organizace
- Úvodní text výročních zpráv do roku 2018 (od 2018 již není u výročních zpráv uváděn)

Analýza byla provedena s využitím metody tzv. otevřeného a axiálního kódování, a její výsledky jsou vidět v **Tab. 5**. V rámci této analýzy bylo možné identifikovat tři hlavní kategorie – pracovní požadavky, hodnoty spojené s prací v organizaci a emoce spojené s prací v této organizaci. Tyto kategorie vznikly s ohledem na teoretickou část práce, kde jsou v jednotlivých kapitolách diskutované faktory, které ovlivňují rozhodování žen o návratu do zaměstnání (Randstad, 2023), mimo jiné s ohledem na to, jak je tento faktor důležitý. Tyto vytvořené kategorie pomáhají ilustrovat, co se od zaměstnanců v organizaci očekává, což může být spojeno např. s náročností práce.

Jako pracovní požadavky byly identifikovány dvě oblasti – časová náročnost a pracovní schopnosti. Od zaměstnanců se očekává profesionální přístup. Jak ilustrace v **Tab. 5** dále naznačuje, pro pracovní prostředí v organizaci je klíčové sdílení společných hodnot, jako jsou například respekt, integrita a smysluplnost konaných činností. Zaměstnanci této organizace jsou aktivně angažováni a **věnují čas a energii plnění svých pracovních povinností**, což svědčí o jejich zaujetí pro práci. Zároveň organizace klade důraz na **profesionální přístup, vysokou úroveň služeb** a spolehlivost svých zaměstnanců. Důležité je, aby práce přinášela zaměstnancům radost a pocit uspokojení; pokud tyto pocity chybí, naznačuje to potenciální problémy, které je třeba dále adresovat. Z důvodu anonymity práce nepřikládám v příloze přímo celé webové texty a části výročních zpráv, které byly analyzovány, nicméně je možné je přinést k obhajobě práce při státních

závěrečných zkouškách. Do textu vkládám pouze úryvky a v příloze je uvedena upravená část. Zdrojem je vybraná sekce na webových stránkách organizace (analýza ze září 2023) a výroční zprávy, konkrétně jejich úvodní text z let 2013 až 2018.

Tab. 5

Kategorie	Subkategorie	Vlastnosti	Příklad (kód)
Pracovní požadavky	Časová náročnost	Intenzita	<i>Aktivní zapojení; zaměstnanci, kteří věnují svůj čas a energii práci, v níž vidí smysl</i>
	Pracovní schopnosti	Typ	<i>Usilujeme o profesionalitu, o vysokou úroveň a spolehlivost v tom, co děláme; odvádět poctivou práci</i>
Hodnoty spojené s prací v organizaci	Hodnoty	Typ	<i>Základními kameny života naší organizace jsou integrita, smysluplnost; K ostatním přistupujeme s velkorysostí...</i>
	Oddanost	Typ	<i>Ochota iniciovat, Zažeháváme pro dobrovolnictví</i>
Emoce z práce v organizaci	Pozitivní	Intenzita	<i>mít radost z toho, co děláme, přinášet našimi programy radost do života našim dobrovolníkům</i>
	Negativní	Intenzita	<i>Když se radost z naší práce vytrácí, zpozorníme, protože je něco špatně.</i>

Tab. 5 – Výsledky webové analýzy a analýzy textové části výročních zpráv

Zdroj: Vytvořeno autorkou

Tato analýza poskytla datům získaných rozhovory největší oporu, zejména sloužila k pojmenování vzniklých kategorií, odtajněných kódováním rozhovorů.

### **Konkrétní příklady analýzy:**

(Pozn. příklady jsou podbarvené dle vytvořených kategorií, některé části či slova byly parafrázované kvůli anonymitě)

Naším **pohonem** jsou naši zaměstnanci, kteří věnují svůj čas a energii **práci, v níž vidí smysl**.

**profesionální rozměr**

nabídnout pomoc těm, kteří ji potřebují, a **smysluplnou náplň života těm, kteří pomáhají**.

**aktivní zapojení**, **ochota iniciovat** a realizovat **pozitivní změnu** jsou běžnou součástí života každého z nás.

**Aktivně formujeme**.

Je pro nás důležité **mít radost z toho, co děláme**

Když se radost z naší práce vytrácí, zpozorníme, protože něco děláme špatně.

**Máme respekt k sobě samým, našim klientům a partnerům**

možnost někam patřit a sdílet hodnoty. Společně můžeme dosáhnout víc než každý sám

Usilujeme o profesionalitu, o vysokou úroveň a spolehlivost v tom, co děláme. Prostě chceme odvádět **poctivou práci**, která inspiruje, svádí k následování a **dělá radost**.

co jsme pro to ochotni udělat.

## 6.2. Hlubkové polo-strukturované rozhovory

V této části prezentuji individuální vyjádření jednotlivých účastnic výzkumu. Detailně se zabývám jejich vnímáním jednotlivých aspektů výzkumu a vyhodnocuji, co považovaly za pozitivní nebo negativní během své pracovní zkušenosti v rámci organizace. Tuto kapitolu jsem se rozhodla do výzkumu zvlášť zařadit, protože považuji za důležité představit příběh každé jednotlivé ženy. Zvláštní důraz kladu na to, že každá žena má svůj unikátní pohled na situaci, a zároveň se ve výpovědích může objevit vyvážení negativních aspektů s pozitivními vhledy a uznáním organizace. Každá jednotlivá výpověď je zahrnuta do celkového kontextu, aby bylo možné porozumět obecnému pohledu, který jednotlivé ženy zastávají. Celkové výsledky analýzy, včetně odpovědí na výzkumné otázky, jsou poté uvedeny v kapitole 3, která se věnuje výsledkům analýzy dat. Zde se zaměřuji výhradně na faktory, které ovlivňují rozhodnutí o odchodu z organizace.

Jméno	Délka rozhovoru	Místo rozhovoru	Prostředí
Ž1	65 minut	U tazatelky doma osobně	Přátelská atmosféra, při kávě a občerstvení, nejvíce uvolněné
Ž2	60 minut	Online videocall Zoom	Příjemné, milé, navzdory kontaktu na dálku
Ž3	55 minut	Online telefonicky	Příjemné, milé, navzdory kontaktu na dálku
Ž4	50 minut	Online telefonicky	Příjemné, milé, navzdory kontaktu na dálku
Ž5	40 minut	Osobně na kávě	Velice milé, přátelské

Tab. 6 – Přehledová tabulka provedených rozhovorů

Zdroj: Vytvořeno autorkou

Všechny rozhovory se odehrály v období leden až duben 2024. Vzhledem k tomu, že všechny ženy, které se rozhovoru účastnily, mají malé děti, bylo nutné přizpůsobit se podmínkám, a proto proběhly některé rozhovory distančně.

### **Účastnice výzkumu č.1 – Ž1**

Rozhovor se uskutečnil u tazatelky doma a trval asi 65 minut. Atmosféra tohoto rozhovoru byla velice příjemná až přátelská, při kávě a občerstvení, obě ženy si tykaly. Ž1 organizaci považuje za stabilní a přátelskou. Pracovní časové požadavky práce v organizaci označila za silné. Ačkoliv pozice obnáší kontakt s dětmi z náročných životních situací, např. dětí s hendikepem nebo z rodin, kde došlo k sexuálnímu zneužívání, nepocítovala psychickou náročnost, a to zejména díky tomu, že měli výborné vedení, které zprostředkovalo supervize, a díky výbornému pracovnímu kolektivu. Prostředí organizace vnímala jako velice příznivé, nicméně hlavním důvodem jejího odchodu byla časová náročnost práce, které se stala později neslučitelnou s péčí o dítě. Ž1 mimo jiné uvedla, že vnímala v organizaci nižší platové ohodnocení, nicméně s tímto faktorem počítala, vzhledem k povaze práce v neziskovém sektoru, a tak toto nebyl důvod jejího odchodu. Největším milníkem pro ni byl přechod mezi pracovními pozicemi. Pocítovala, že původní motivace pro práci v neziskovém sektoru, tedy práce s dětmi, se



trochu vytrácí a více se týká grantů a ekonomiky. Zároveň cítila, že je „*tam víc pro dobrovolníky, než pro ty děti*“ a to už jí nebylo tak blízké. Hlavním důvodem odchodu této ženy byla tedy zejména časová náročnost, nenaplnující činnost a touha vyzkoušet něco jiného, což vedlo k tomu, že se k odchodu z organizace rozhodla „*ihned po tom, co odešla na mateřskou.*“

Kritéria nové práce jsou menší časová náročnost a náplň práce, která má blíže k aktivní pomoci potřebným a vztahu s nimi.

### **Účastnice výzkumu č.2 – Ž2**

Během rozhovoru, který proběhl prostřednictvím online platformy Zoom a trval přibližně 60 minut, žena (dále označována jako "Ž2") vyjádřila svou hlubokou angažovanost v práci pro organizaci, které věnovala mnoho svého času a „*svého srdce*“. V období před narozením dětí uváděla, že pracovala někdy až 40 přesčasových hodin měsíčně, avšak přesto si dokázala najít volný čas a tempo práce jí nevadilo. Nicméně poznamenala, že s rodinou by takový pracovní závazek nemohla udržet. I přestože hodnotila kolektiv v organizaci jako pozitivní, vyzdvihla psychickou náročnost vztahů v týmu, přičemž práce s dětmi pro ni nebyla psychicky zatěžující. Zmiňovala také situace, kdy se tým musel zabývat problémy z jiných částí organizace, což ji odvádělo od primárního cíle práce, tedy poskytování pomoci dětem. Konkrétně toto se projevovalo během období strategického plánování, kdy bylo nutné provést změny a definovat nový směr organizace, což považovala za pozitivní, avšak i hektické období. Ž2 dále zdůraznila, že jedním z důvodů, proč se do organizace nevrátila, byla touha vyzkoušet si jinou práci a částečně se vrátit ke svému původnímu oboru, tedy k práci v sociální sféře. Rovněž vyjádřila názor, že organizace by měla udržovat kontakt s matkami na mateřské dovolené a zvát je na různé akce. V závěru rozhovoru Ž2 identifikovala tři hlavní důvody svého odchodu z organizace: psychická náročnost pracovního prostředí, touha po běžné změně práce a snaha vyzkoušet si práci v sociální sféře z jiné perspektivy.

### **Účastnice výzkumu č.3 – Ž3**

Během telefonického rozhovoru, trvajících přibližně 55 minut, tato žena (dále označována jako "Ž3") sdělila, že práce v organizaci byla pro ni velmi časově náročná. I přesto, že měla možnost pracovat flexibilně a využívat homeoffice, což vnímala jako významný benefit, vyjádřila obavy ohledně skutečné možnosti zaměstnanců na této

pozici využívat tuto flexibilitu. Práci vnímala jako psychicky náročnou, zejména v kontextu kontaktu s dětmi z náročných životních situací, avšak ocenila pomoc supervize a podporu ze strany kolektivu a vedení. Přes časovou náročnost práce považovala Ž3 Work-Life Balance za vyvážený, avšak po narození dětí vnímala situaci jinak a došla k závěru, že práce v tomto programu není slučitelná s péčí o malé dítě. Jako jeden z hlavních důvodů odchodu z organizace uvedla práci, která byla velmi časově náročná, a nedostatečné finanční ohodnocení, které považovala za podhodnocené, a to bez ohledu na to, zda má člověk děti či nikoliv. Ž3 vnímala tuto situaci jako problém v celém neziskovém sektoru a zvažuje tak opuštění tohoto odvětví. Přestože v práci cítila stabilitu, ocenila by ze strany managementu více podpurný a pozitivní postoj při řešení krizových situací.

#### **Účastnice výzkumu č.4 – Ž4**

Během telefonického rozhovoru trvajícím přibližně 50 minut žena (dále označována jako "Ž4") popisovala organizaci jako "*srdcovku v mnoha směrech*". V porovnání s ostatními respondenty se Ž4 stavěla k náročnosti práce mírně odlišně. Zdůraznila, že práce je podle ní slučitelná s péčí o dítě, ačkoli může být občas časově náročná. Nicméně ocenila možnost flexibilní pracovní doby, která jí umožňovala být "pánem svého času", což v současném zaměstnání není možné. Jako hlavní důvod odchodu z organizace Ž4 uváděla nízké platové ohodnocení, avšak byla si vědoma, že organizace s tím nemůže mnoho udělat. Také navrhla, že organizace by mohla zůstat ve větším kontaktu se ženami na mateřské dovolené.

#### **Účastnice výzkumu č.5 – Ž5**

Během osobního rozhovoru trvajícím přibližně 40 minut, který byl proveden s ženou, Ž5, jež stále pracuje v organizaci, byly kladeny otázky ve stejném duchu jako ostatním čtyřem ženám. Avšak, na rozdíl od nich, nebyla dotazována na otázky týkající se období před a po mateřské/rodičovské dovolené, neboť v současnosti nemá děti. Z pohledu této ženy je práce skutečně časově náročná, avšak má možnost tento nárok vyvažovat díky flexibilní pracovní době a možnosti práce z domova. Velkým problémem, který v organizaci identifikuje, je finanční ohodnocení, které nepřiměřeně neodpovídá úsilí vloženému do práce.

## 7. Faktory ovlivňující nízkou návratnost žen do organizace a vztahy mezi nimi

Výsledky analýzy dat jsou interpretovány s ohledem na analýzu dokumentů i na analýzu rozhovorů, přičemž analýza dokumentů slouží především jako kontext pro porozumění výpovědím žen během rozhovorů. Během analýzy jsem identifikovala, že existuje řada faktorů, které se navzájem prolínají a ovlivňují se. Pro ženy bývá typicky jeden z těchto faktorů klíčový, což následně vede k jejich rozhodnutí opustit organizaci. Existují tři významné kategorie (faktory), které vedou k odlivu žen po mateřské/rodičovské dovolené z organizace: náročnost práce, nízké finanční ohodnocení, náplň činnosti a jeden méně významný faktor: nízká komunikace ze strany organizace během období ženy na mateřské/rodičovské dovolené, kdy tyto faktory se navzájem ovlivňují a protínají a jsou tvořeny různě vzájemně provázanými vztahy. Pro lepší představu předkládám přehledovou tabulku vybraných faktorů.

Tab. 7

KATEGORIE	SUBKATEGORIE	Další dělení
Náročnost práce	Časová	Před narozením dítěte
		Po narození dítěte
	Psychická	S ohledem na cílovou skupinu
		S ohledem na nastavení týmu
Nízké finanční ohodnocení	Materiální podnět	
	Psychologický podnět	
Náplň činnosti	Vliv profesionalizace	
	Životní změna – fluktuace zaměstnanců	
Nedostatečná komunikace		

Tab. 7 – Výsledky rozhovorů – vzniklé kategorie a subkategorie

Zdroj: Vytvořeno autorkou

## 7.1. Vztah náročnosti práce a odchodu z organizace

V rámci analýzy dat byla jedním z identifikovaných faktorů ovlivňujících odchod žen z organizace náročnost práce. Na kategorii náročnost práce se dá dle rozhovorů pohlížet ze dvou úhlů pohledu, tedy ze dvou klíčových subkategorií - časové a psychické. Z výpovědí účastnic vyplývá, že na ženu mohou působit oba tyto faktory zároveň, obvykle je však stěžejní a převažující právě jeden z nich. (Viz. přehled výpovědí jednotlivých žen a konkrétní příklady v další části práce.)

Na základě výpovědi účastnic ohledně psychické a časové náročnosti práce bylo zjištěna podobnost s modelem control-demand od Karaseka. (1979) V organizaci existují dva aspekty, které se stejně jako podle Karasekova modelu dají prezentovat následovně:

- **Pracovní nároky (demand):** Tento faktor zahrnuje míru časového a psychického úsilí, které je při práci vyžadováno. S ohledem na analýzu dokumentů a výpovědi žen je od žen vyžadováno aktivní zapojení, profesionalita a poctivá práce.

*„dostupnost služby 24/7...“ (Ž3)*

- **Kontrola (control):** Kontrola představuje míru, do jaké má jedinec kontrolu nad svou prací a pracovním prostředím. Ženy v tomto případě mají nad stresem nízkou možnost kontroly, protože se jedná o stres a tlaky, které nejsou v jejich schopnostech korigovat. Časová náročnost práce pramení z toho, že je při práci potřeba podřizovat se dětem, rodinám a dobrovolníkům, a psychický stres pramení rovněž z věcí, které nemůže žena ovlivnit – cílová skupina a nastavení týmu.

*„...ta práce se logicky řídí podle rodin dětí a dobrovolníků, někdy se to nedá úplně dobře naplánovat a korigovat...“ (Ž5)*

Nízká míra možnosti kontroly těchto pracovních nároků vede ke stresu, který ovlivňuje rozhodnutí těchto žen opustit organizaci, a to zejména po narození dítěte. (Karasek, 1979)

Detailně jsou oba tyto aspekty, časový i psychický, identifikovány níže v textu.

### 7.1.1. Časová náročnost práce

Organizace, která je objektem zkoumání v této studii, je servisní nezisková organizace. Podle Friče (2020) se tento typ organizace vyznačuje zaměřením na poskytování různorodých služeb či podpory veřejnosti nebo specifickým cílovým skupinám. Charakteristikou je především jejich účelová orientace na plnění určitých potřeb či problémů ve společnosti. V rámci této studie byl zkoumán specifický program, který poskytuje dobrovolnickou pomoc dětem pocházejícím z nestabilního prostředí nebo dětem s různými formami hendikepu. Vzhledem k citlivosti této cílové skupiny jsou zaměstnanci programu neustále dostupní pro dobrovolníky, děti a jejich rodiny.

*„Samozřejmě dobrovolníkům jsme vždycky říkali, že jsme k dispozici 24/7, takže když bylo potřeba řešit i něco o víkendech, tak samozřejmě jsme řešili o víkendech.“ (Ž3)*

V kontextu tohoto programu ženy, které se angažují v jeho provozování, často organizují setkání s rodinami dětí a dobrovolníky. Tyto setkání se obvykle konají odpoledne a někdy i o víkendech, přičemž čas a termín jsou flexibilní a závisí na dostupnosti rodin a dobrovolníků. Účastnice vnímají práci jako „hrozně...hodně časově náročnou.“ (Ž1)

*„...ten člověk v tom programu je třeba do večera někdy v té práci.“ (Ž4)*

*„Já jsem takový typ, že jsem tomu věnovala hodně svého času i svého srdce, bych řekla.“ (Ž2)*

*„Ten čas tam hraje prostě šíleně velkou roli.“ (Ž3)*

*„Jako je toho hodně, hlavně takhle odpo a po večerech, o tom vím...“ (Ž5)*

V rámci těchto výsledků se pak na problematiku velké časové náročnosti dívám skrze koncept Work Life Balance. WLB zahrnuje schopnost efektivně a harmonicky integrovat profesní a osobní aktivity tak, aby člověk dosáhl optimálního stavu fyzického, duševního a sociálního blaha. (Clarke a kol., 2004) Z pohledu žen je zřejmé, že vnímání schopnosti plnohodnotně integrovat osobní a pracovní život je výrazně ovlivněno narozením dítěte.

#### 7.1.1.1. Před narozením dítěte

Vnímání odlivu žen kvůli časové náročnosti se silně váže na vztah k narození dítěte. Bezdětné ženy, zejména ty žijící v Praze (sídle organizace), vnímají méně výrazný

nedostatek rovnováhy mezi osobním a profesním životem, než je tomu v případě, že mají děti. I když práce může být „...*hrozně časově náročná*“, jako bezdětné měly ženy často větší flexibilitu a volnost v plánování svého času a věnování se práci. Nemusely čelit stejnému tlaku spojenému s péčí o rodinu, a proto mohly lépe zvládat nároky svého zaměstnání bez pocitu nedostatečné rovnováhy mezi pracovním a osobním životem.

*„...o to tam teda zůstat déle, ale bylo to prostě bez dětí, takže člověk prostě bydlel v Praze, byl v Praze, takže mi bylo jedno, že skončím v půl osmé nebo v osm večer, dostanu se domů pozdě.“ (Ž1)*

*„Ale jako myslím, že v nějaké době, když jsem do toho byla hodně začleněna a neměla jsem děti a neměla jsem jakoby vlastně takový jako jiné věci možná okolo...“ (Ž1)*

*„...osobní život, vlastní aktivity, jsem zvládala v pořádku, jelikož jsem prostě neměla rodinu. Měla jsem přítele, pak už teda manžela, ale nebyl v někdy problém to nějak zvládat. V tomhle ohledu jsem neviděla, že bych se musela nějak extra omezovat nebo pracovala na úkor svého osobního života.“ (Ž3)*

Jak vyplynulo rovněž z analýzy dokumentů, konkrétně z pracovního inzerátu, organizace poskytuje ženám benefit ve formě flexibilní pracovní doby, při které musí splnit povinný 40 hodinový pracovní týden, rozvržení práce během dne je nicméně na nich. Tento benefit částečně problematiku ovlivňuje a je diskutován níže.

#### 7.1.1.2. Po narození dítěte

Při pohledu na problematiku odchodu žen z organizace po narození dítěte skrze brýle konceptu work-life balance, se naskýtá složitý obraz nedostatečné harmonizace pracovní náročnosti a péče o rodinu. Tento problém vyplývá ze střetu mezi požadavky pracovního života a závazky rodinného života, které se často v době mateřské nebo rodičovské dovolené stávají ještě náročnějšími. (Clarke a kol., 2004)

Z pohledu této perspektivy je zřejmé, že nedostatek podpory ze strany organizace při sladění pracovního a rodinného života může vést k nespokojenosti a nakonec i k rozhodnutí odejít. Nedostatek flexibility v pracovních podmínkách, nezajištění možnosti

práce na dálku či flexibilní pracovní doby mohou být hlavními faktory, které ovlivňují rozhodnutí žen opustit organizaci. V rámci této studie se ukázalo, že i přes možnost flexibilního pracovního úvazku, který je ženám k dispozici, stále existuje výrazná časová náročnost práce. Tento stav následně přináší problém, neboť i přes poskytovanou flexibilitu se práce jeví jako nadměrně náročná. Některé ženy, zapojené do výzkumu, neidentifikují problém s organizačním nastavením, ale spíše vnímají, že nemožnost redukce pracovní zátěže nebo přizpůsobení pracovních povinností není dána slabostí či neschopností organizace. Místo toho si uvědomují, že z důvodu specifčnosti provozu programu není reálně možné snížit pracovní náročnost nebo přizpůsobit pracovní podmínky tak, aby byly plně slučitelné s péčí o děti každé ženy v rámci organizace.

*„A já si trochu myslím, že to ani není v jejich silách, nebo v silách toho programu, toto nabídnout. Nemyslím si, že by to organizace nechtěla jakoby zprostředkovat tomu člověku... to asi jako není v jejich silách, protože pak to odnese jako další člověk, který tam je do večera a musí ty zkoušky nějakým způsobem dotahovat...“ (Ž1)*

Důležitou součástí vnímání work-life balance dle Kalliath (2008) je také pochopení, že rovnováha mezi pracovním a rodinným životem je individuální záležitostí, a je formována i prostředím, které ženu obklopuje.

Celkově lze tedy říci, že z pohledu konceptu work-life balance je důležité, aby organizace aktivně pracovala na vytváření prostředí, které umožňuje zaměstnancům sladit pracovní a rodinný život, a tím i snížit riziko odchodu kvalifikovaných pracovníků po narození dítěte. (Guendouzi, 2006) V případě této organizace se však takový krok z pohledu žen jeví jako nereálný.

*„...to ani není v jejich silách, nebo v silách toho programu, toto nabídnout.“ (Ž1)*

Možnost flexibility práce časovou náročnost usnadňuje, nicméně s příchodem dítěte se většinou stává nerelevantní. Pro ženy je práce v organizaci, konkrétně velké nasazení a pracovní tempo, neslučitelné s péčí o dítě, a to zejména z toho důvodu, že se většina hlavních aktivit odehrává v odpoledních až večerních hodinách. V kontextu péče o dítě je nemožné vykazovat takový pracovní výkon, aby bylo reálné o dítě v běžném režimu

pečovat. Pouze jedna žena uvedla, že práci považovala za slučitelnou s péčí o potomka. Na tomto příkladu je prokazatelné tvrzení dle Kalliath (2008), že vnímání Work Life Balance je individuální subjektivní záležitostí.

*„...myslím, že slučitelná je, ale ne s takovým nasazením...“ (Ž4)*

*„...s rodinou bych třeba takovýhle pracovní závazek mít určitě nemohla.“ (Ž2)*

*„Ale já si to teďka nedovedu představit, že by to bylo skloubitelné s malým dítětem. Přemýšlím, jestli by to bylo skloubitelné, kdybych byla třeba v Praze, ale bojím se, že ne. Protože to není jenom otázka dojíždění.“ (Ž1)*

*„...ta práce je opravdu jako po večerech i o víkendech, tak skloubit ji s péčí o dítě, za mě to úplně nedává smysl.“ (Ž3)*

O odchodu z organizace se většinou ženy rozhodují hned, jak zjistí, že jsou v gravidním stavu.

V rámci zkoumané organizace je pozorováno, jak se ženy staví k péči o dítě a kariérnímu postupu. Její výsledky lze prezentovat pomocí preferenční teorie C. Hakim (Brožová, Stroukal, 2015), která rozlišuje mezi třemi modely ženského zaměstnání, je možné toto chování pozorovat na 3 modelech: tradičním, balancovaným a investičním. V praxi se tyto modely projevují následovně:

1. **Tradiční model:** Zaměřený na rodinné povinnosti a domácí péči, často volený ženami, které preferují stabilitu rodinného života před kariérním postupem.
2. **Investiční model:** Zaměřený na vzdělání a kariérní postup, často volený muži, kteří jsou ochotni obětovat čas a energii pro dosažení profesních úspěchů.
3. **Balancovaný model:** Kombinace práce a rodinného života, preferovaný oběma pohlavími, zdůrazňuje potřebu rovnováhy mezi kariérou a osobním životem.

Na základě získaných dat byla zjištěna podobnost a možná kategorizace těchto žen do dvou hlavních modelů: Tradičního a Balancovaného. Po narození dítěte se ženy rozhodnou upřednostnit péči o rodinu před kariérou, čímž reflektují jednu z preferencí



navržených preferenční teorií C. Hakim. Tento přechod zahrnuje uvědomění si křehkosti vztahu s novým členem rodiny a omezeného času, který mají k dispozici pro jeho péči a pro rodinné aktivity. Tímto rozhodnutím vyjadřují prioritizaci rodinných hodnot a záměr věnovat své úsilí a pozornost především péči o děti v raném věku. (Brožová, Stroukal, 2015).

*„...chci s tím dítětem trávit čas a ne jet x hodin z práce domů...takže to není jako, že bychom se nějak jedna druhé užily v rámci toho dopoledne.“ (Ž1)*

*„Ale ve finále asi největším proč se nevracet. První, co mi naběhlo, já to časově nedám. To byla úplně první věta, to časově nejde, to malou neuvidím a není to reálné.“ (Ž1)*

*„...nevidím možnost takové práce minimálně, dokud je to moje dítě malé, nevím, do prvního stupně základky.“ (Ž3)*

*„...v tu chvíli tenkrát jsem se rozhodla, že si ho chci ještě užít a že ještě prostě do práce nechci.“ (Ž4)*

Naopak, tyto ženy se staví do pozice, která je v rozporu s investičním modelem, jak ho definuje C. Hakim. Tento investiční model zdůrazňuje angažovanost jednotlivce v budování kariéry a investování času a energie do profesních úspěchů. Ženy v kontextu tohoto výzkumu, po narození dítěte, odmítají tento model s tím, že se rozhodují prioritizovat rodinný život před kariérou. Tímto způsobem vyjadřují svou volbu neinvestovat další čas a energii do dosažení profesních cílů a raději věnovat svou pozornost péči o rodinu a děti. Tento postoj ukazuje na důležitost individuálních preferencí a hodnot v rozhodování o rovnováze mezi pracovním a rodinným životem. (Brožová, Stroukal, 2015).

### **Vnímání flexibilní možnosti práce ve vztahu k časové náročnosti**

Šedivý a Medlíková (2017) uvádějí, že neziskové organizace mají možnost implementovat dodatečné benefity pro motivaci svých zaměstnanců, např. formou flexibilní pracovní doby a homeoffice, což umožňuje svým zaměstnancům i organizace figurující v tomto výzkumu. (Pozn.: možnost homeoffice byla zavedena až později, kolem období covidu, a tak tuto možnost ne všechny ženy účastníci se výzkumu měly)

Flexibilní pracovní doba umožňuje zaměstnancům zmíněné organizace pracovat v libovolnou denní dobu, aniž by byli vázáni přesně stanoveným časem příchodu do práce. Tento systém se vztahuje k povinnému 40hodinovému pracovnímu týdnu, přičemž zaměstnanci si evidují své odpracované hodiny a předkládají je svému zaměstnavateli na konci každého měsíce.

Pro doložení těchto tvrzení bylo zamýšleno přiložit dokumenty k analýze. Bohužel však tyto dokumenty nebyly k dispozici, neboť se nacházely v bývalém pracovním počítači účastnic, ke kterému nebylo možné získat přístup.

*„...ta pracovní doba je hodně flexibilní. Mně třeba to strašně vyhovovalo, že můžu přijít kolikrát v devět, v půl desáté. A o to tam teda zůstat déle...“ (Ž1)*

I přes poskytovaný benefit ve formě flexibilní pracovní doby se stalo běžným, že ženy překračovaly povinný 40hodinový pracovní týden. Tyto přesčasy se následně buď kompenzovaly v následujícím měsíci, kdy byly odpracované hodiny přesunuty, nebo byly částečně propláceny zaměstnavatelem. Nejvíce časově náročným obdobím je pak pravidelně období letních akcí, které tento program pořádá.

*„...Byly i přesuny a bylo to hodně právě v té době akcí nebo v těch přípravách od třeba března do července, než se na akce odjíždí.“ (Ž1)*

*„...Když jsem měla ten management, tak jsem měla třeba... Pamatuji, někdy měsíc jsem měla třeba 40 či 50 hodin přesčasu, ale tak to bylo o tom, že se třeba dělaly granty a závěrečné zprávy a prostě musela jsem na tom to udělat. A udělala jsem to ráda, ale jinak si myslím, že jako... My jsme se tam hodně snažily, abychom si zachovaly právě nějaký zdravý přístup k práci a měly jsme čas, volný čas.“ (Ž2)*

Podle zjištění této studie ženy vnímají možnost flexibilní pracovní doby jako značně pozitivní a klíčový benefit. Tento benefit je pro ně považován za významnou výhodu, kterou ne každý zaměstnavatel poskytuje. Navíc, retrospektivně, ženy reflektují, že tato možnost flexibilního pracovního času není běžně dostupná ve všech pracovních prostředích. Tento závěr mimo jiné naznačuje, že ženy vnímají flexibilní pracovní dobu jako atraktivní a důležitý faktor při volbě nového zaměstnavatele, což odpovídá zjištěním společnosti Randstad, kde se flexibilní možnost práce objevovala na prvních příčkách. (2023)

*„Mně třeba hodně vyhovovala ta flexibilní pracovní doba. To je za mě hodně velký benefit, a když vlastně teď hledám další práci, tak vím, že to, co jsem měla v organizaci, nebude taky úplně jednoduché najít.“ (Ž1)*

*„...občas si říkám ach, ta XXXX organizace, jako tam jsem se měla tak skvěle. Že si člověk asi možná ani neuvědomoval tolik, kolik toho jako pohodlí a toho zázemí a těch jako benefitů navíc tam má.“ (Ž1)*

*„...nostalgicky vzpomínám na tu dobu, kdy jsem si to mohla řídit sama.“ (Ž4)*

*„...ta flexibilita je jako skvělá, fakt si ten den může člověk aspoň nějak postavit podle sebe, když to jde...“ (Ž5)*

### **7.1.2. Psychická náročnost práce**

Z pozice náročnosti práce byla kromě časové náročnosti identifikována psychická náročnost činnosti, kterou lze opět vnímat ze dvou úhlů pohledu - s ohledem na cílovou skupinu a s ohledem na nastavení týmu.

#### **7.1.2.1. S ohledem na zaměření činnosti organizace – kontakt se znevýhodněnými dětmi**

Jak již bylo zmíněno, vybraná organizace je zaměřena zejména na práci s dobrovolníky, kteří poskytují pomoc citlivým skupinám dětí různého věku. Zaměstnaná žena tedy pravidelně přichází do kontaktu s příběhy těchto dětí v rámci své profesní činnosti.

Je důležité poznamenat, že psychickou náročnost pracovního prostředí ženy vnímaly buď již před nástupem na mateřskou dovolenou. Tato psychická zátěž byla způsobena pravidelným setkáváním se s obtížnými situacemi a příběhy dětí, které jsou mnohdy emocionálně náročné, a žena se dostává do pozice, kdy chce dítěti pomoci více, ale není to v jejích silách.

*„Jako v té sociální sféře je práce prostě psychicky náročná, specificky v tomhle programu někdy jsem měla problém, nebo problém, když to tak budu nazývat, zůstat v té své roli ...nebo takhle, smířit se s tím, že ze své pozice, ze své práce a pozice, kterou vykonávám, nemůžu udělat pro to dítě víc, než dělám.“ (Ž3)*

Nebo ženy začaly tento psychický tlak pociťovat až po narození dítěte.

*„Já si myslím, že docela zvládnou si nebrat práci domů, že to zvládnou jako si vyfiltrovat, že prostě to tak jako je. Zároveň si myslím, že už bych to teďka, když mám dítě, asi úplně nedala. Nevím, je to teďka můj pocit, možná by se zase do toho člověk potom dostal, až by byl v běhu nebo tak, že mám pocit, že tím, jak se ze mě vlastně stala máma, že ty věci se mě nějakým způsobem dotýkají, že už to není prostě takové...Je to prostě tím, že to člověk zná, nevím, jestli by mi to úplně dělalo dobře nebo ne.“ (Ž1)*

Práce s hendikepovanými dětmi je pak psychicky náročná z mnoha důvodů. Prvním faktorem je často emocionální zatížení spojené s prací s jedinci, kteří čelí různým výzvám ve svém každodenním životě. Je obtížné vidět hendikepované nebo jinak životem znevýhodněné děti bojovat s denními úkoly, které jsou pro jiné děti zcela běžné. Ačkoliv je tento jev balancován pozitivními pocity naplnění ze smysluplné práce a zlepšení života těchto dětí a jejich rodin, pro ženy se po narození dítěte může stát těžší být s nimi v každodenním kontaktu.

*„...vidíte výsledek té práce na těch dětech, tak to mělo všechno vlastně jednoznačně i pozitivní vliv.“ (Ž4)*

#### 7.1.2.2. S ohledem na nastavení týmu

Dle studií Work Related Stress může pracovní stres ztěžovat špatné pracovní prostředí, např. problémy se soustředěním v hlučném pracovním prostředí nebo v prostředí, kde je příliš mnoho lidí. (Work Related Stress, 2024)

Organizace v průběhu let procházela rozsáhlejšími změnami, zejména v období, kdy se měnilo vedení organizace, okolo roku 2017. Organizace prováděla strategické plánování, což je proces, který organizace používají k určení svých dlouhodobých cílů a k vytvoření plánu akcí, které je povedou k dosažení těchto cílů. Toto období mělo dle výpovědí účastnic vliv na chod organizace, kdy prostředí bylo více hektické. Proces strategického plánování obvykle zahrnuje analýzu současného stavu organizace a jejího okolí, identifikaci klíčových faktorů ovlivňujících úspěch nebo neúspěch, stanovení strategických cílů a formulaci strategií pro jejich dosažení, a nakonec implementaci a sledování těchto strategií. Strategické plánování je klíčovým pilířem pro efektivní řízení organizací v prostředí plném nejistoty a rychlých změn. Pomáhá organizacím lépe reagovat na nové podmínky a získávat konkurenční výhodu. Tento proces vyžaduje zapojení různých úrovní managementu a jeho úspěch závisí na schopnosti organizace pečlivě analyzovat své vnitřní i vnější faktory, jako jsou síly a slabiny, příležitosti a hrozby, a následně plánovat dlouhodobé strategie a kroky pro dosažení stanovených cílů. (Fotr a spol., 2020)

*„...museli najít nějaký společný příběh té organizace.“ (Ž2)*

*„Protože se střetávali řekla bych jako lidé nadšení do té práce a dělající takovou pozitivní práci pro ty klienty, která nás bavila. S těma problémama, těžkýma věcmá, které se řešily v tom centru. A které jsme taky byli nuceni řešit, protože samozřejmě nás se taky týkaly. Ale vlastně se nás týkaly jenom proto, že jsme byli pod jednou hlavičkou. A tím pádem jsme byli trochu stáhnutí do jejich frustrace a deprese, která se potom rozšířila i trochu na nás, že nás zatěžovala.“ (Ž2)*

*„Jako já jsem sociální pracovnice, takže pro mě to bylo jako normální pracovat s takovými rodinami...myslím, že psychicky náročnější jsou ty vztahy v týmu. Vždycky pro mě byly psychicky náročnější vztahy v týmu než vztahy s klienty. Psychicky náročnější v dobrém i ve špatném, samozřejmě...bylo nás hodně, byly jsme v hodně malých kancelářích, prostě byly ty vztahy velmi intenzivní. A bylo to jako super, ale bylo to samozřejmě náročné. Protože když jsem tam pracovala, myslím, že tam pracovalo třeba dvanáct, patnáct lidí. A jako většina lidí tam dělala tak, že byly jako hodně nadšené do té práce. A hodně jim toho dávaly, takže všichni měli velká očekávání. A svoji představu*

*třeba, jak má fungovat a tak, takže to prostě bylo jako celkem psychicky náročné, bych řekla... všichni k tomu přispívali hodně a chtěli jsme prostě dostat dobré výsledky. A samozřejmě jsme měly nějaké organizační problémy nebo takové, které jsme řešily, takže to bylo občas emočně náročné.“ (Ž2)*

*„...každý prostě se potýkal s nějakými věcmi, třeba s tou svou prací, kterou musel řešit. Bylo to hodně stresové, člověk se musel spoléhat na to, že nějakí lidé udělají práci, kterou museli dělat ještě i večer, aby se třeba něco dotáhlo a tak.“ (Ž2)*

Existovala různá období, kdy si organizace procházela změnami nebo jinými nejistotami, které přinášely stres na pracovišti. Tyto záležitosti a stresy byly v očích žen přenášeny na zaměstnance a ti byli nuceni zabývat se problémy, které se jich přímo netýkaly a které nemohly mít pod kontrolou. (Karasek, 1979)

*„...jestli by bylo nutné, aby se všechny věci řešily jako intenzivně v tom velkém týmu. Že možná jsme řešily třeba problémy jiných oddělení, které třeba zbytečně braly naši pozornost a tím i naši jako nějakou kapacitou mentální...kdyby se toto nedělalo, tak by možná, jako to bylo, jako, méně práce a tím pádem by to bylo skutečnější.“ (Ž2)*

*„Když se na to dívám zpětně, tak bych doporučovala víc ty problémy řešit v menších skupinách, aby se tím nezatěžoval celý ten tým.“ (Ž3)*

Zároveň byla v této době vnímána nedostatečná podpora ze strany vedení organizace. Ženy očekávaly větší pozitivní přístup a povzbuzování ze strany svého týmu. Přestože nedocházelo k dostatečnému projevu pozitivního postoje ze strany vedení organizace v dobách krizí, ženy nepocit'ovaly v organizaci nejistotu ohledně svého zaměstnání a vnímaly ji jako stabilní. Tato stabilita představuje důležitý faktor ovlivňující spokojenost s prací, což je potvrzeno i studií společnosti Randstad, jak je uvedeno na Obr. 1. (Randstad employer brand research 2023)

Nebylo zjištěno, že by ten jev přímo souvisel s narozením dítěte, nicméně pro ženu může náročnost péče o dítě být neslučitelná s hektickým stresovým pracovním prostředím.

### **Vztah kolektiv, management a nastavení týmu**

Ačkoliv se někdy jeví vztahy v týmu, konkrétně způsoby, jak tým pracuje, či nějaké jeho prostředí, jako emočně náročné, kolektiv jako takový je ženami vnímán jako bezproblémový. Faktorem ovlivňujícím odchod z organizace je pak spíše pracovní prostředí a nastavení práce, nikoliv kolektiv organizace.

*„Pro mě to bylo skvělé, byly tam strašně srdečné vztahy, bylo to hodně osobní, neformální.“ (Ž4)*

*„...v tom týmu jsme se začali maximálně podporovat a měli jsme supervize hodně a tak. Takže jsme to hodně ošetřili.“ (Ž1)*

*„...jako velký plus jsem brala ten skvělý kolektiv, co jsem tam měla.“ (Ž2)*

*„Moje kolegyně byly skvělé, jsou to moje kamarádky stále a vždycky jsem se o ně mohla opřít a to bylo skvělé. Věděla jsem, že se můžu opřít i o vedení organizace, ano, akorát jsem neměla úplně tu potřebu, protože jsem měla dobrý kolektiv v tom svém programu.“ (Ž3)*

### **Vztah ostatních benefitů a psychické náročnosti**

Organizace směřuje k minimalizaci psychické náročnosti práce u svých zaměstnanců, zejména prostřednictvím supervizí. Z výpovědí žen vyplývá, že tento benefit je velice ceněn a považován za hlavní způsob, jak zvládat psychické zatížení spojené s prací v dané organizaci. S ohledem na názor Šedivého a Medlíkové (2017), kteří diskutují o dalších benefitech, jež mohou organizace poskytovat zaměstnancům za účelem zlepšení pracovního prostředí a podpory jejich pohody, se v tomto případě kromě flexibilní pracovní doby klade důraz i na poskytování supervizí. Tento přístup vybraná organizace směřuje k minimalizaci psychické náročnosti práce u svých zaměstnanců.

## **7.2. Vztah nízkého finančního ohodnocení a odchodu z organizace**

Podle Armstronga (2002) je finanční motivace základním stimulem pro zaměstnance, která může být podněcována jak materiálními (např. touha po majetku, majetných

věcech), tak psychologickými aspekty (např. sebeúcta, společenská prestiž). Byl identifikován velice významný faktor, který ovlivnil nízkou návratnost žen do organizace, a tím bylo nízké finanční ohodnocení. Pakliže pak na tuto skutečnost nahlížíme očima Armstronga, je toto vnímání ovlivněno jak *materiálními*, tak *psychologickými* aspekty. (Armstrong, 2002)

### 7.2.1. Z materiálního podnětu

Z pozice materiálního podnětu, kdy je platové ohodnocení vnímáno jako nedostatečné, byly identifikovány dva klíčové aspekty, které ovlivňují tento jev. Zásadní roli hraje přítomnost partnera, který přispívá k rodinnému rozpočtu a případně dorovnává plat ženy. Pokud má žena partnera, který přispívá finančně do společného rozpočtu, není nízké ohodnocení práce tak zásadním problémem. S narozením dítěte se materiální podnět samozřejmě zvyšuje, neboť dítě vyžaduje další finanční zdroje na svou péči a potřeby. (Menon a Perali, 2019)

Dále hraje klíčovou roli majetková situace rodiny, zejména existence hypotéky nebo vlastního bydlení versus bydlení v nájmu. Existence hypotéky výrazně ovlivňuje vnímání výše platu, neboť ani příspěvek druhého partnera nemusí být dostatečný k pokrytí všech finančních potřeb rodiny. V této situaci se plat jeví jako nedostatečný, což může vést k vyšší míře neuspokojení ze strany ženy ohledně jejího pracovního ohodnocení.

*„...když jsem se vlastně rozešla s partnerem a začala jsem bydlet sama, tak v Praze, jako v malé garsonce, tak člověk začal zjišťovat, jako ty jo, není to úplně na vyskakování.“*  
(Ž1)

*„...záleží na každém, jaké má životní požadavky a nějaké věci na splácení, a kde žije.“*  
(Ž1)

*„...zpočátku, když jsem nastoupila při škole, tak jsem ty peníze zase tolik neřešila s tím, že jsem měla přítele, který vydělával celkem dobré peníze a nemuseli jsme se na finance tolik řešit, ale s postupujícím časem, kdy samozřejmě všechno se zdražilo, zvýšily se výdaje i samozřejmě a naše platy vůbec nestoupaly, tak to bylo dost frustrující.“* (Ž3)



*„Tenkrát, když jsem tam pracovala a kdybych brala to, že jsem single a neměla bych přítele nebo manžela, který by mě zaopatřil, tak ani bezdětný, svobodný člověk by s tím platem nevyšel. A samozřejmě, když do toho přijde dítě, tak to už vůbec, vůbec.“ (Ž3)*

*„...ten plat je na žití v Praze málo, neumím si úplně představit s tím ještě žít dítě...“ (Ž5)*

### **7.2.2. Z psychologického podnětu**

Vnímání nízkého finančního ohodnocení, které vedlo k opuštění zaměstnání, lze pozorovat z psychologického hlediska, konkrétně s ohledem na sebeúctu ženy. Každý jedinec má své vlastní preference, životní cíle a finanční potřeby, které určují jeho vnímání adekvátního finančního ohodnocení za vykonanou práci. (Armstrong, 2002)

Žena, která se ocitla v pracovním prostředí s vysokou náročností práce a zároveň nedostatečným finančním ohodnocením, začala pochybovat o spravedlnosti a adekvátnosti své odměny za vynaložené úsilí. Tato disproporce mezi pracovním nasazením a finanční kompenzací negativně ovlivnila její pocit vlastní hodnoty a sebeúcty.

Žena postupně cítila, že do práce investuje více energie a úsilí, než je kompenzováno finančním ohodnocením, což vedlo k pocitu nedocenení a frustrace. Tento subjektivní prožitek byl důležitým motivátorem pro rozhodnutí opustit organizaci a hledat pracovní místo s adekvátnějším ohodnocením. Pocit, že přináší do organizace více, než z ní získává, byl klíčovým faktorem při formování rozhodnutí o ukončení pracovního poměru.

*„...samozřejmě ta práce byla hodně, hodně, hodně podhodnocená.“ (Ž3)*

*„...A pro mě to bylo jako nepřijatelné tak pracovat prostě za tu částku, která mi byla nabízená.“ (Ž4)*

Z pohledu **modelu Siegrista** (1996), dochází v organizaci k tomu, že ženy cítí nerovnováhu mezi vynaloženým úsilím na práci (effort) a poskytnutou odměnou za práci (reward). Konkrétně zde dochází k nízké odměně za vysoké pracovní úsilí, což vede

k pocitům frustrace a nespokojenosti. Tento stres pak ovlivňuje rozhodnutí žen nevrátit se po narození dítěte zpět do organizace.

### **Vliv organizace na finanční ohodnocení**

S ohledem na uvedené výsledky je nezbytné poznamenat, že samotné ženy ve svých výpovědích zdůrazňovaly, že výše finančního ohodnocení není přímo ovlivnitelná organizací a že se tento problém týká celého neziskového sektoru. Ženy si rovněž uvědomují, že nízké finanční ohodnocení je charakteristické pro profese v této oblasti a neočekávají, že by situace byla v jiných organizacích odlišná. Když ženy opouštějí organizaci kvůli nízkému finančnímu ohodnocení, často přecházejí do veřejného sektoru, případně opouštějí neziskový sektor zcela.

*„Zároveň to mám nastavené tak, že jsem si vědomá toho, co jsem vystudovala, pokud se v tom budu chtít pohybovat, tak vím, že nebudu vydělávat prostě 50 tisíc Kč měsíčně. To bych si mohla nechat zdát.“ (Ž1)*

*„A i samozřejmě, co se týče těch financí, tak je to vážně v tomhle sektoru hodně, hodně špatné. A nemyslím si, bohužel, že se to v dohledné době nějak zlepší a tahle ta těžká práce bude lépe finančně ohodnocena.“ (Ž3)*

## **7.3. Vztah náplně činnosti a odchodu z organizace**

Třetí významný faktor, který ovlivnil rozhodnutí žen nevrátit se na své původní místo v rámci organizace, a který emergoval z analýzy dat, byla náplň činnosti. Na tuto kategorii se lze dívat dvěma odlišnými podkategoriemi – první z nich se týká profesionalizace organizace a druhá běžnou vyžadovanou životní změnou. Obě jsou dále diskutovány.

### **7.3.1. Vliv profesionalizace**

Třetím významným faktorem, který emergoval z analýzy dat, byla tzv. nenaplnující pracovní činnost. Náplň práce patří mezi jedno z nejdůležitějších kritérií při výběru zaměstnání, jak uvádí studie Randstad (2023). V programu organizace, z něhož byl

čerpán výzkumný vzorek této studie, měly ženy možnost vykonávat přibližně tři různé pracovní pozice, které se navzájem hierarchicky doplňovaly. Základní pozice se nejvíce podobá sociální práci a pomoci dětem, kde zaměstnankyně pracuje s dobrovolníky, dětmi a jejich rodinami. Následující dvě pozice jsou také v kontaktu s dobrovolníky a dětmi, avšak zaměřují se více na získávání grantů, dotací a administrativní úkoly. Většina žen ve výzkumném vzorku začínala svou kariéru v rámci organizace na základní pracovní pozici a postupem času se, často neplánovaně či z důvodu potřeby obsadit pracovní místo, povýšily v hierarchii organizace na vyšší pozici. Bylo zjištěno, že ženy, které začínaly na základní pozici, mají silnější propojení se sociální prací, konkrétně prací s dětmi. Postupem času se však s povýšením na vyšší pracovní pozici od těchto činností vzdalovaly, což vedlo k vnímání jejich pracovní náplně jako nezajímavé až náročné.

*„...najednou mi přišla do ruky vlastně správa financí, grantů a zjistila jsem, že to nějakým způsobem je pro mě těžší, než jsem očekávala...bylo to pro mě těžké.“ (Ž1)*

*„A já zase nějakým způsobem cítila, že jsem trochu ztracená a trochu, že v tom tápu, ale nechci tápat, ale nechci vlastně nikoho zatěžovat s tím, aby u mě seděl a dělal to a zároveň mi utíkala práce, kterou jsem věděla, že potřebuji udělat.“ (Ž1)*

*„...začala jsem mít pocit, že některé věci prostě nezvládám tak, jak bych chtěla.“ (Ž3)*

*„...přišlo mi to už hrozně těžké a začala jsem se v tom nějakým způsobem plácet. Ale vlastně ta mateřská do toho vpadla, tak řeknu, že to jako vyřešila.“ (Ž1)*

V rámci organizace existují dva odlišné typy pracovníků – ti, kteří jsou zaměřeni na pomoc a podporu dobrovolníků a jejich péči, a ti, kteří vnímají svou práci jako směřující přímo k sociálnímu aspektu, konkrétně k práci s dětmi a poskytování primární péče o ně. Profesionalizace neziskových organizací je rovněž spojena s narůstajícím důrazem na vytváření udržitelných modelů financování a diverzifikaci zdrojů financování. To může zahrnovat snahu o získávání grantů, sponzorství od firem, individuálních dárců, nebo příjmy z prodeje produktů či služeb. (Zimmer, 2018: 52)

S ohledem na profesionální povahu organizace je zřejmé, že se zaměřuje převážně na zajištění dobrovolníků, kteří mají pomáhat znevýhodněným dětem a jejich rodinám.

K této identifikaci se váže strategické plánování organizace, které je diskutováno v kapitole o psychické náročnosti práce. Tento střet zájmů vede k situaci, kdy některé ženy vnímají, že se odchyľují od původního cíle své práce, kterým byla pomoc znevýhodněným dětem. Tyto ženy pak necítí naplnění svou činností, protože organizace se nezabývá primárně poskytováním sociálních služeb, ale spíše se zaměřuje na dobrovolnictví a splnění své mise.

*„...v tom novém strategickém plánu byl víc ten tlak na to právě, aby se měl ten společný příběh, tak aby to šlo tím směrem toho rozvoje dobrovolnictví. A to jako bylo legitimní a bylo to v pohodě, ale já jsem zase cítila, že už to prostě jde trochu víc směrem, kterým zas není pro mě tak osobně to, co já bych chtěla hlavně dělat.“ (Ž2)*

*„...ta náplň práce už se asi trochu vymykala tomu, kvůli čemu jsem tam původně šla.“ (Ž2)*

*„...ta cílovka začala být trošičku víc, jakoby soustředěná na ty dobrovolníky, a to pro mě bylo těžký jako by přepnout, no.“ (Ž1)*

*„...furt jsem tam, jako bych strkala ty děti, a už ten smysl trošku se začal ztrácet... Spíš už to bylo jako řešit, jak dopřát dobrovolníkům, myslet na ty dobrovolníky a tak, ale už to na ně bylo zaměřené, až jakoby možná hodně, no, nebo jakoby začaly být děti trošičku jako v pozadí, a já bych je dala prostě na to první místo.“ (Ž1)*

*„...že bych se chtěla dotknout zase víc, třeba té sociální práce z nějaké jiné strany, nebo prostě dělat, nějak se posunout profesně možná.“ (Ž2)*

### **Vliv možností kariérního růstu na odchod z organizace**

Sledovala jsem možnosti dalšího vzdělávání v rámci organizace včetně kurzů a školení a zjistila jsem, že nabídka je dostatečná a organizace sama aktivně podporuje své zaměstnance v jejich snaze o další sebevzdělávání. Nicméně, ženy ve výzkumném vzorku vnímají nedostatečné možnosti kariérního postupu. Většinu pozic ve výzkumném vzorku zastávaly ženy, které dosáhly vyšších pozic v rámci hierarchie organizace, avšak další

možnosti profesního rozvoje byly vnímány jako omezené. Jedinou cestou k dalšímu profesnímu růstu by bylo zaujetí pozice ředitelky organizace.

*„...ten další kariérní postup tam úplně není...“ (Ž3)*

### **7.3.2. Životní změna – fluktuace zaměstnanců**

Z výsledků získaných z analýzy dat vyplývá, že určité ženy vyjadřují potřebu po určité době v organizaci změnit pracovní pozici a vyzkoušet si zaměstnání u jiného zaměstnavatele. Tento jev je vnímán jako postrádající opodstatnění nebo kořeny. Z pohledu běžné fluktuace v pracovním prostředí lze tento fenomén identifikovat pomocí tohoto konceptu, kdy se ženy chtějí kariérně posunout. (Lee, Hom et al., 2017)

*„Mám chuť zkusit něco jiného.“ (Ž2)*

*„A spíš jsem asi zvědavá na jinou náplň činnosti, na to, jakoby někam se posunout, něco se naučit, jakoby zase trošičku jiného, ale zároveň zůstat v tom, co člověk prostě vystudoval, nebo v čem se chce pohybovat.“ (Ž1)*

## **7.4. Vztah komunikace organizace po odchodu na mateřskou dovolenou a odchod z organizace**

Posledním faktorem je snížená komunikace ze strany organizace po tom, co ženy odešly na mateřskou dovolenou. Ačkoliv se nejednalo o faktor s významným dopadem na rozhodnutí žen opustit organizaci, byl přesto identifikován během analýzy. Z výpovědí účastnic vyplývá, že organizace po odchodu ženy na mateřskou dovolenou s ní neudrží nadále dostatečný kontakt. Ženy vnímaly, že organizace je po dobu mateřské dovolené nezve na žádné společné akce a cítily se v této době izolované. Tento nedostatek kontaktu měl negativní dopad na jejich pocit začlenění a zapojení v organizaci, což přispívalo k pocitu odcizení a nedostatečného zájmu ze strany organizace.

*„Cítila jsem, že ta organizace se mnou už téměř neudrží kontakt.“ (Ž2)*

*„A vlastně jsem už pak nedostala žádnou pozvánku na akci s dětmi a na žádnou akci s dobrovolníky.“ (Ž2)*

Z dat vyplývá, že se každá kategorie netýká žádné ženy. Rovněž může být důvodem více kategorií. Z výpovědí žen vyplývá, že rozhodnutí nevrátit se do organizace vždy pramení z více důvodů a závisí na kontextu její životní situace, proto byl na začátku empirické části představen celkový přehled výpovědí jednotlivých žen.

## VÝSLEDKY A DISKUZE

V rámci závěrečné sekce této práce se zaměřuji na shrnutí výzkumu, včetně prezentace výsledků a jejich následnou diskuzi. Rovněž diskutuji limity výzkumu.

### 8. Závěr

Diplomová práce byla zacílena na případovou studii konkrétní neziskové organizace, která se opakovaně potýká s vysokým počtem žen, jež se po mateřské/rodičovské dovolené nevracejí do svých pracovních pozic v organizaci. Tento jev nízké návratnosti žen do pracovního prostředí organizace byl podroben zkoumání z pohledu 4 samotných dotčených žen, a jedné ženy, která v organizaci stále pracuje, které tvořily výzkumný vzorek práce. Hlavní výzkumnou otázkou bylo identifikovat faktory, které ovlivňují tento nízký návrat žen po zmíněném období do vybrané neziskové organizace. Pro zkoumání této problematiky bylo zvoleno několik teoretických perspektiv, včetně konceptu Work Life Balance, Preferenční teorie Catherine Hakim, Modelu effort-reward imbalance – ERI od J. Siegrista, Modelu demand-control od R. A. Karaseka či konceptu klasické fluktuace zaměstnanců.

Pro sběr dat byly využity dva hlavní zdroje informací: polostrukturované výzkumné rozhovory a analýza dalších dokumentů, které poskytovaly kontextuální rámec pro získané informace. Na základě analýzy dat pomocí kódování bylo zjištěno, že nízká návratnost žen do organizace může být determinována 3 hlavními faktory a jedním méně důležitým faktorem. Tyto faktory jsou odpovědí na výzkumnou otázku. Je zajímavé poznamenat, že i když existují obecné tendence, každá žena má individuální motivace a důvody pro své rozhodnutí. Tyto důvody mohou být spojeny s různými aspekty života a práce, a proto je nezbytné tyto faktory brát v úvahu s ohledem na jejich konkrétní situaci a kontext. Hlavními třemi faktory (kategoriemi), které bylo možné na základě výpovědí žen identifikovat, byly – náročnost práce, nízké finanční ohodnocení a náplň činnosti. Čtvrtým, méně významným faktorem, se stala nedostatečná komunikace ze strany organizace po odchodu žen na mateřskou dovolenou.

Prvním významným faktorem, který v závislosti na výpovědích dotčených žen může ovlivňovat odliv žen z této vybrané neziskové organizace po mateřské/rodičovské

dovolené, byla náročnost práce, která byla analyzována z hlediska časového a psychického aspektu. Časový aspekt v návaznosti na rozhovory reflektoval zjištěnou vysokou míru časové náročnosti práce, která vyžadovala od těchto žen intenzivní angažovanost a disponibilitu. Z pohledu konceptu Work Life Balance byla tato časová náročnost pro ženy přijatelná, zejména pokud ještě neměly děti. V tomto období mohly ženy tolerovat vysokou pracovní zátěž, neboť organizace představovala pro ně významnou součást jejich života, které rády věnovaly svůj čas. Nicméně s příchodem dětí se tato pracovní zátěž stala neslučitelnou s péčí o potomstvo. Ženy chtěly svůj čas a energii věnovat péči o své děti, což se střetlo s požadavky a nároky pracovního prostředí. Tyto tendence lze vysvětlit pomocí Preferenční teorie C. Hakim (Brožová a Stroukal, 2015), kdy se ženy v této situaci začleňují do jednoho ze dvou modelů této teorie - tradičního a balancovaného. V tradičním modelu preferují péči o dítě před kariérou, zatímco v balancovaném modelu hledají rovnováhu mezi prací a rodinným životem. Psychická náročnost práce se také ukázala být aspektem náročnosti práce, ačkoliv méně významným a lze jej sledovat pomocí dvou úhlů pohledu – z pozice cílové skupiny a z pozice nastavení týmu. Z pozice zaměření činnosti organizace některé ženy vnímaly omezenou možnost pomáhat své cílové skupině - tedy dětem v situacích nepříznivých životních událostí, kdy je pro ženu těžké uvědomit si, že dělá pro zlepšení života tohoto dítěte (dětí) maximum a nemůže dělat více. Tento pocit se ještě prohlubuje po narození jejich vlastního dítěte, kdy se ženy ocitají v situaci, kdy více přemýšlí nad tím, čím si tyto znevýhodněné děti prochází. Z pozice nastavení týmu je někdy ženami vnímána emoční náročnost, kdy se příliš mnoho lidí v rámci jedné malé kanceláře snažilo prosazovat své zájmy a nápady, a nebylo tak někdy ženami vnímáno jako ideální prostředí pro práci.

Druhým významným faktorem ovlivňujícím nízkou návratnost žen do organizace bylo vnímané nízké finanční ohodnocení. V organizaci byly v identifikovány dva podněty této nespokojenosti – materiální a psychologické, které popisuje i Armstrong (2002). Z pohledu materiálního podnětu nespokojenosti byly ženy s platem nespokojené ve chvíli, kdy musely např. splácet hypoteční úvěr, nebo neměly druhého partnera, který by dorovnával rodinný rozpočet. Vliv tohoto aspektu se rozšířil s narozením dítěte, vzhledem k povaze nárůstu rodinného rozpočtu ve spojení s péčí o dítě. Psychologický aspekt vnímání platu jako nedostatečného byl způsobem pocitem frustrace a



nedostatečného ohodnocení vázaného na velké pracovní nasazení, kdy se žena cítí nedocněna. Bylo identifikováno nízké finanční ohodnocení, na jehož vliv na odchodu z organizace je odpohlíženo modelem effort-reward imbalance (ERI), vyvinutého Johannesem Siegristem (1996). Na základě tohoto modelu bylo identifikováno silné pracovní úsilí (effort), ve formě časové a psychické náročnosti, a neodpovídající odměna (reward), kdy ženy nebyly za svou práci adekvátně odměněny. Tento model definuje mechanismy nerovnováhy mezi úsilím a odměnou. Ženy v organizaci se potýkají s mechanismem nízké odměny za vysoké úsilí, které vede k frustraci a nespokojenosti s prací. Frustrace z nedostatečného finančního ohodnocení pak ženy ovlivnila v jejich rozhodnutí opustit po mateřské/rodičovské dovolené vybranou organizaci. Z pohledu žen se jednalo o faktor, který není ze strany organizace ovlivnitelný a potýká se s ním neziskový sektor jako takový.

Třetím klíčovým faktorem, který emergoval z výzkumu, se týkal náplně činnosti v organizaci. Tento faktor lze analyzovat z hlediska dvou perspektiv: vlivu profesionalizace organizace a běžné potřeby životní změny. Vliv profesionalizace organizace byl subjektivně vnímán ženami s ohledem na zřejmý posun cílů organizace směrem k posílení péče o dobrovolníky a podporu dobrovolnictví jako základního pilíře organizace. Tento trend se zvláště projevoval v případech, kdy byly ženy povýšeny a jejich pracovní zodpovědnost se více zaměřovala na získávání grantů a dotací. Ženy zaznamenaly, že takovéto posuny v pracovní náplni vedly k odchýlení od předchozího zaměření na péči o děti, kvůli kterému začaly v sociální sféře pracovat. Dále, vliv touhy po běžné životní změně vyplýval z aspirace na změnu pracovního prostředí a zkoušení nových výzev. Tento jev lze interpretovat jako přirozenou reakci na dynamiku pracovního života a může být chápán jako součást běžné fluktuace zaměstnanců.

Posledním faktorem, který byl identifikován v rámci výzkumu a má vliv na nízkou návratnost žen do organizace, avšak není vnímán jako primární determinant, je nedostatečná komunikace ze strany organizace po odchodu ženy na mateřskou dovolenou. Ženy vyjadřovaly pocit odstrižení od organizace, jelikož nebyly zahrnovány do společných aktivit organizace během období mateřské dovolené, což vedlo k poklesu jejich motivace návratu do pracovního prostředí organizace.

Ve výzkumu byly rovněž identifikovány a prozkoumány faktory, které měly ve vztahu k návratnosti žen pozitivní vliv. Tento vliv nebyl dostatečný, aby umožnil ženám v organizaci setrvat, nicméně hrál v jejich rozhodování adekvátní roli. Tyto faktory jsou důležité i z pohledu srovnávacích studií (Randstad): byly to benefity ve formě flexibilní pracovní doby a možnosti supervizí, vynikající kolektiv, včetně vedení, nebo pozitivní pocity z pomoci potřebné cílové skupině.

I přes konfrontaci organizace s problémem nízké návratnosti žen po mateřské nebo rodičovské dovolené, výpovědi účastnic výzkumu naznačují, že žádná z nich nezaznamenala výrazně negativní zkušenost s organizací. Naopak, ženy opakovaně zdůrazňovaly, že byly s pracovním prostředím organizace velmi spokojeny a vnímaly ho jako příznivé. Důvody, které vedly k jejich rozhodnutí opustit organizaci, často překračovaly možnosti ovlivnění samotnou organizací a spíše souvisely s obecnými problémy neziskového sektoru.

## **9. Limity výzkumu**

V rámci této diplomové práce je důležité reflektovat limity výzkumu, které ovlivňovaly provedení a interpretaci získaných dat. Jedním z hlavních limitů byla omezená velikost výzkumného vzorku. Vzhledem k specifickému zaměření této studie, konkrétně na ženy v určité organizaci, které ji opustily po mateřské/rodičovské dovolené, bylo dostupné množství žen, ze kterých bylo možné čerpat, omezené. Počet účastnic výzkumu, které jsem měla k dispozici, byl pro tuto práci vyčerpávající a nebylo možné zahrnout další účastnice do výzkumného vzorku.

Dále bylo výzvou udržet maximální anonymitu organizace a účastnic výzkumu. I přesto, že jsem se snažila anonymizovat veškerá data a informace, není vždy možné zaručit stoprocentní ochranu anonymity. Existuje možnost, že na základě poskytnutých informací může být organizace nebo jednotlivé účastnice identifikovány. Organizace mě však explicitně nežádala o anonymitu; rozhodnutí anonymizovat data jsem učinila sama, s cílem minimalizovat jakýkoli možný vliv na objektivitu výzkumu a nezaujatost čtenáře.

Dalšími možnými limity výzkumu jsou například zkreslení výsledků v důsledku subjektivní interpretace mě výzkumníka. Je nutné zdůraznit, že zkoumané téma je široké a komplexní, a zahrnuje mnoho faktorů, které mohou ovlivňovat návrat žen po mateřské/rodičovské dovolené do zaměstnání. Každý z těchto faktorů by mohl být předmětem samostatného výzkumu, který by se detailněji zabýval jeho specifiky, interakcemi s ostatními faktory a jejich dopadem na návratnost žen do pracovního prostředí. Takový přístup by umožnil hlubší porozumění jednotlivým aspektům této problematiky a poskytl by ucelenější pohled na celou situaci.

## ZDROJE

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*: 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7, str. 217-219
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, c2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2
- BECKER, G. S. 1991. *A Treatise on the Family*. Cambridge, Massachusetts, Harvard: University Press, 1991. ISBN 978-0674906990.
- BROŽOVÁ, D., D. STROUKAL, University of Economics, *Teorie preferencí a kariéra žen na českém trhu práce*. 2015.
- CLARKE, Maribeth C., KOCH, Laura C. a HILL, Jeffrey E. *The Work-Family Interface: The Work-Family Interface: Differentiating Balance and Fit*. Family and Consumer Sciences Research Journal. 2004, 33(2), 121–140
- COLLIGAN, T. W., & HIGGINS, E. M. (2006). *Workplace Stress: Etiology and Consequences*. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 21(2), 89–97. [https://doi.org/10.1300/J490v21n02\\_07](https://doi.org/10.1300/J490v21n02_07)
- ČSÚ, 2024. *Evidenční počet zaměstnanců a jejich mzdy - 4. čtvrtletí 2023*. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/evidencni-pocet-zamestnancu-a-jejich-mzdy-4-ctvrtleti-2023>
- ČSÚ. 2015a. *Satelitní účet neziskových institucí 2005 až 2012*. Český statistický úřad. Dostupné dne 9.1.2022 z: [http://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocenka.indexnu\\_sat](http://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocenka.indexnu_sat)
- ČSÚ. 2022a. *Satelitní účet neziskových institucí*. Český statistický úřad. Dostupné dne 9.1.2022 z: [http://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocenka.indexnu\\_sat](http://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocenka.indexnu_sat)
- Dicke, Lisa A., & Ott, J.S. (Eds.). (2023). *Understanding Nonprofit Organizations: Governance, Leadership, and Management (4th ed.)*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003387800>
- DRUCKER, Peter Ferdinand. *Řízení neziskových organizací: praxe a principy*. Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-85603-38-1, str. 97, 136

- DVOŘÁKOVÁ Zuzana. *Talent Management*. 2011. Dostupné z: <https://relik.vse.cz/2011/sbornik/download/pdf/131-Dvorakova-Zuzana-paper.pdf>
- FOTR, Jiří; VACÍK, Emil; SOUČEK, Ivan; ŠPAČEK, Miroslav a HÁJEK, Stanislav. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 978-80-271-2499-2.
- FRIČ, Pavol. *Občanská společnost a definice NNO, vývoj, stav a trendy*. Dílčí studie pro Koncepti politiky vlády vůči nestátním neziskovým organizacím do roku 2020.
- GIGALOVÁ V., NAŇÁKOVÁ N. *Generations X and Y at the labour market in the Czech Republic*. In (Eds.) 20th European Conference on Knowledge Management. 2019.
- GUENDOUZI, J., 2006. *The Guilt Thing: Balancing Domestic and Professional Roles*. *Journal of Marriage and Family*.
- HILL, Jeffrey E. a kol. Finding an Extra Day a Week: The Positive Influence of Perceived Job Flexibility on Workand Family Life Balance. *Family Relations*. 2001, 50(1), 49–58
- HORA, Ondřej. 2009. *Český trh práce z hlediska vybraných forem flexibility a kvality pracovního života*. Fórum sociální politiky. [https://www.randstad.cz/s3fs-media/cz/public/2023-09/rebr\\_ceska\\_republika\\_report\\_cz\\_2023.pdf](https://www.randstad.cz/s3fs-media/cz/public/2023-09/rebr_ceska_republika_report_cz_2023.pdf)
- JASINKI, Arkadiusz M., Romuald Derbis, 2022. *Social support at work and job satisfaction among midwives: The mediating role of positive affect and work engagement*. In: *Journal of Advanced Nursing*.
- KALLEBERG, A. L., & MARSDEN, P. V. (2019). *Work Values in the United States: Age, Period, and Generational Differences*. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 682(1), 43–59. <https://doi.org/10.1177/0002716218822291>
- KALLIATH, Thomas a BROUGH, Paula. *Work–life balance: A review of meaning of the balance construct*. *Journal of management & organization*. 2008, 14(3), 323–327

- KARASEK, R. A., 1979. *Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign*. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285. <https://doi.org/10.2307/2392498>
- KOUIJ, D. T. A. M., DE LANGE, A. H., JANSEN, P. G. W., KANFER, R., & DIKKERS, J. S. E. (2011). *Age and work-related motives: Results of a meta-analysis*. *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), 197–225. <https://doi.org/10.1002/job.665>
- LANFRANCHI, Joseph a NARCY, Mathieu. *Effort and Monetary Incentives in Nonprofit and For-Profit Organizations*. Online. Tepp Working Paper. 2013, roč. 2013, s. 21. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/242346060\\_Effort\\_and\\_Monetary\\_Incentives\\_in\\_Nonprofit\\_and\\_For-Profit\\_Organizations#fullTextFileContent](https://www.researchgate.net/publication/242346060_Effort_and_Monetary_Incentives_in_Nonprofit_and_For-Profit_Organizations#fullTextFileContent) [cit. 2024-04-30]
- LEE, Thomas W., Peter W. HOM, Marion B. EBERLY a Terence R. MITCHELL. 2017. *On the Next Decade of Research in Voluntary Employee Turnover*, str. 27
- MENON, Martina, and Federico PERALI. *COST OF RAISING CHILDREN, CHILD POVERTY AND FERTILITY DECISIONS*. *Rivista Internazionale Di Scienze Sociali*, vol. 127, no. 3, 2019, pp. 225–64. JSTOR, <https://www.jstor.org/stable/26860775>
- MILKOVICH, George T. a BOUDREAU, John W. *Řízení lidských zdrojů*. Přeložil Mojmir KOŠ. Praha: GRADA, 1993. ISBN 80-85623-29-3.
- MILKOVICH, George T. a John W. BOUDREAU. *Řízení lidských zdrojů*, str. 390
- MPSV, 2023a. *Vybrané statistické údaje, Počet příjemců rodičovského příspěvku podle pohlaví*. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/vybrane-statisticke-udaje>
- MPSV, 2023b. *Sladování rodinného a pracovního života*. Dostupné z: <http://www.rodinyvkrajich.mpsv.cz/cs/rodinna-politika/rodinna-politika/sladovani-rodinneho-a-pracovniho-zivota>
- NOVÁKOVÁ, Michaela. *Práce v neziskovém sektoru jako další kariérní výzva*. Praha, 2016. Diplomová práce. Univerzita Karlova, Fakulta humanitních studií, Katedra studií občanské společnosti. Vedoucí práce Ing. Kateřina Legnerová, M.Sc., MBA, Ph.D.

- NOVOTNÁ, Hedvika, Ondřej ŠPAČEK a Magdaléna ŠŤOVÍČKOVÁ, ed. *Metody výzkumu ve společenských vědách*. Praha: FHS UK, 2019. ISBN 978-80-7571-025-3.
- PROUZOVÁ, Zuzana. *Data a fakta o neziskovém sektoru v ČR*. V Studie pro Koncepti politiky vlády vůči NNO do roku 2020 (verze k 1. 3. 2015)
- PYTLIKOVÁ, Mariola. *Rozdíly ve výši výdělků ve vztahu k mateřství a dítěti v rodině*. Studie (Institut pro demokracii a ekonomickou analýzu). Praha: Národohospodářský ústav AV ČR, 2015. ISBN 978-80-7344-357-3.
- RAKOVÁ, Michaela. Skluzavky, graffiti a lego v kanceláři. Firmy lákají generaci Y do práce. Publikováno 2014. Dostupné z: <http://universum.studenta.cz/skluzavky-graffiti-a-lego-v-kancelari-firmy-lakaji-generaci-y-do-prace/article/1900>
- Randstad, 2023. *Randstad employer brand research 2023: Česká republika*. Randstad. Dostupné z:
- RAZIQ, Abdul, Raheela MAULABAKHSH. *Impact of Working Environment on Job Satisfaction*. 2015. Procedia economics and finance: 9th international scientific conference. Business economics and management 2015 BEM 2015, October 15-16, 2015, Zvolen, Slovakia. Amsterdam: Elsevier, 2015. 717 – 725
- REKTOŘÍK, Jaroslav a kol. *Organizace neziskového sektoru : základy ekonomiky, teorie a řízení*. Doplněné vydání. Praha: nakladatelství EKOPRESS, 2004
- SALAMON, Lester M. a Helmut K. ANHEIER. *Defining the nonprofit sector: a cross-national analysis*. New York: Manchester University Press, 1997. ISBN 0719049024.
- SIEGRIST, J., & LI, J., 2016. *Associations of Extrinsic and Intrinsic Components of Work Stress with Health: A Systematic Review of Evidence on the Effort-Reward Imbalance Model*. International Journal of Environmental Research and Public Health, 13(4), 432. <https://doi.org/10.3390/ijerph13040432>
- SOKAČOVÁ, L., 2006. *Kariéra, rodina, rovné příležitosti*. 1. vyd. Praha: Gender Studies, 2006. 25 s.)
- STRAUSS, Anselm L. a CORBIN, Juliet. *Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky metody zakotvené teorie*. SCAN. Brno: Sdružení Podané ruce, 1999. ISBN 80-85834-60-X.

- SUCHANEC, Miroslav a ĎÁSEK, Karel. *Pracovní hodnoty, kvalita pracovního života a pracovní spokojenost sociálních pracovníků v ČR ve srovnání s dalšími sektory*. Sociální práce. 2019, 3, 100–116.
- ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Úspěšná nezisková organizace*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0249-5
- ŠVARŤÍČEK R., ŠEĎOVÁ, K. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*, Praha: Portál. 2007.
- TSCHIRHART, Mary a BIELEFELD, Wolfgang. *Managing Nonprofit Organizations*. 2016. ISBN 9780470402993.
- VNOUČKOVÁ, Lucie. 2013. *Fluktuace a retence zaměstnanců*, str. 13
- VRZÁČEK, Petr. *Krabička poslední záchrany pro neziskové organizace: manuál managementu neziskových organizací*. 2., rozš. vyd. Praha: Univerzita Karlova, Fakulta humanitných studií, 2018. ISBN 978-80-7476-133-1.
- *Work related stress – health and safety in the workplace*. HSE: Information about health and safety at work [online]. Dostupné z: <http://www.hse.gov.uk/stress/>
- ZIMMER, A., HOEMKE, P., PAHL, J.B., RENTZSCH, C. *Resilient Organizations in the Third Sector. Professionalized Membership Associations, Social Enterprises, Modern Hybrids*. Liege: EMES European Research Network asbl., 2018.



# SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ, GRAFŮ A PŘÍLOH

Tab. 1 Typologie neziskových organizací v ČR.....	14
Tab. 2 Nejnovější ekonomické údaje za neziskové instituce k roku 2020 .....	20
Tab. 3 Průměrný evidenční počet zaměstnanců a průměrné hrubé měsíční mzdy .....	22
Tab. 4 Přehled vzdělání a současného pracovního stavu účastnic.....	45
Tab. 5 Výsledky webové analýzy a analýzy textové části výročních zpráv .....	54
Tab. 6 Přehledová tabulka provedených rozhovorů .....	56
Tab. 7 Výsledky rozhovorů – vzniklé kategorie a subkategorie.....	59
Obr. 1 Nejdůležitější kritéria při výběru zaměstnavatele .....	28
Graf 1 Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy 2005-2012 .....	21
Příloha 1 Pracovní inzerát.....	90
Příloha 2 Účetní závěrky.....	91
Příloha 3 Úvodní text výročních zpráv .....	91
Příloha 4 Analýza webových stránek.....	91
Příloha 5 Osnova rozhovoru .....	91

## Příloha 1

### Pracovní inzerát

*Poznámka: některé informace byly záměrně vymazány a nahrazeny křížky, aby nebylo lehce identifikovatelné, z jaké organizace pochází*

Do našeho týmu hledáme nového kolegu či kolegyni na pracovní pozici \*\*\*\*

#### **Náplň práce**

- Vedení fungujících programů \*\*\*\* dobrovolnictví a navazování nových \*\*\*\* partnerství
- Komunikace s \*\*\*\* a s dodavateli služeb pro chod programů
- Návrhy koncepce a podoby programů \*\*\*\*, vedení rozpočtu programů \*\*\*\*
- Vedení týmu \*\*\*\*, zodpovědnost za chod a fungování programů \*\*\*\*
- Evaluace a měření dopadu aktivit programů \*\*\*\*
- Prezentace programů na veřejnosti a oborových setkáních, účast v mezinárodních platformách s tématem \*\*\*\*
- Komunikace s médii, psaní článků a poskytování rozhovorů o tématu \*\*\*\*

#### **Požadavky na znalosti kandidáta**

- velmi dobrá znalost anglického jazyka (minimálně B2)
- znalost MS office – Word, Excel, Powerpoint; Access výhodou
- zkušenost s prací s nástroji evaluace (SurveyMonkey) a zkušenost s tvorbou a vyhodnocováním průzkumů výhodou
- základní znalost neziskového prostředí v České republice a největších českých firemních nadací a nadačních fondů
- zájem o oblast společenské odpovědnosti firem a o trendy v této oblasti a o inovativní projekty v oblasti neziskové sféry, sociálních inovací, sociálního podnikání atd.
- schopnost monitoringu a vedení rozpočtu
- osobní zkušenost s dobrovolnictvím, z neziskového sektoru i firemního prostředí výhodou
- základní orientace v těchto a souvisejících pojmech: public relations, corporate social responsibility, employee engagement, employee satisfaction

#### **Nabízíme**

- Možnost výrazně se podílet na rozvoji \*\*\*\* v České republice a na rozvoji zavedené neziskové organizace
- Zajímavou, odpovědnou, smyslupnou a kreativní práci
- Flexibilní pracovní dobu a home office v případě potřeby
- 5 týdnů dovolené
- Práci v přátelském, profesionálním a zapáleném kolektivu
- Možnost dalšího vzdělávání a profesního růstu
- Výbornou dostupnost \*\*\*\*
- Bazén přímo pod kanceláří ☺

\*\*\*\*

---

### INFORMACE O POZICI

Společnost

Požadované vzdělání: Vysokoškolské / univerzitní

Požadované jazyky: Angličtina (Středně pokročilá)

Zařazeno: Administrativa

Typ pracovního poměru

Práce na plný úvazek, práce na zkrácený úvazek

Délka pracovního poměru

Na dobu určitou

Typ smluvního vztahu

pracovní smlouva

---

\*\*\*\*

## Příloha 2

### Účetní závěrky

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
počet zaměstnanců	9	9	9	10	11	11	11	11
mzdové náklady vč. DPP	3 076 279,00 Kč	3 173 158,00 Kč	3 403 073,00 Kč	3 475 138,00 Kč	3 507 326,00 Kč	3 717 853,00 Kč	3 417 538,00 Kč	
výsledek hospodaření	470 964,00 Kč	525 287,97 Kč	328 206,67 Kč	-65 814,03 Kč	-41 426,31 Kč	-221 744,45 Kč	-344 850,47 Kč	394 384,00 Kč

## Příloha 3

### ÚVODNÍ TEXT VÝROČNÍCH ZPRÁV do roku 2018

\*\*\*\*

Bude přineseno k obhajobě

## Příloha 4

### ANALÝZA WEBOVÝCH STRÁNEK

\*\*\*\*

Bude přineseno k obhajobě

## **Příloha 5**

### **Osnova rozhovoru**

#### **Úvod:**

Privítání a poděkování za účast v rozhovoru.

Krátké seznámení se s účelem rozhovoru a jeho strukturou.

Informace o záznamu rozhovoru a souhlas se zpracováním dat.

#### **První část: Obecné informace o účastníkovi:**

##### *Sociodemografické údaje*

- 1) Mohla byste se mi prosím v krátkosti představit? (Věk, vzdělání, osobní zájmy a aktivity)
- 2) Popsala byste mi prosím v krátkosti Vaši rodinu? (Počet dětí, jejich věk)

##### *Údaje o pracovních zkušenostech*

- 3) Jste momentálně zaměstnaná, nezaměstnaná, neaktivní na trhu práce?
- 4) Jaké jsou Vaše dosavadní pracovní zkušenosti? (sektor, náplň)
- 5) Mohla byste mi prosím říct, v jakém období jste v \*\*\*\*\* pracovala?

#### **Druhá část:**

*VO : Jaké faktory ovlivnily rozhodnutí žen nevrátit se na svá původní pracovní místa v neziskové organizaci po mateřské/rodičovské dovolené?*

#### **Faktory ovlivňující návrat do zaměstnání**

##### **Náplň činnosti organizace:**

- 6) Popište mi prosím, proč jste se rozhodla pracovat pro organizaci \*\*\*\*\*?
- 7) Co Vás zaujalo na práci v této organizaci?

- 8) Jaká byla náplň Vaší činnosti?
- 9) Jaké pocity ve Vás tato činnost vyvolávala?

#### **Sekce Work Life Balance (v návaznosti na ostatní benefity a odměny)**

- 10) Jak byla Vaše práce časově náročná?
- 11) Měla jste čas na osobní život a vlastní aktivity?
- 12) Změnilo se toto vnímání s narozením dítěte?
- 13) Myslíte si, že se dá práce v \*\*\*\* skloubit s péčí o dítě?
- 14) Měla jste možnost homeoffice, nebo jiných flexibilních alternativ, které by Vám pomohly skloubit práci a péči o dítě (děti)?
- 15) Jaký benefit byste vy osobně uvítala, který by Vám pomohl při sladění práce a péče o dítě v \*\*\*\*?

#### **Sekce Ostatní benefity a odměny:**

- 16) Jaké jiné benefity nabízela práce v organizaci?
- 17) Můžete uvést konkrétní příklady benefitů, které by pro vás měly větší váhu při rozhodování o návratu do práce?

#### **Sekce Finance a finanční ohodnocení: (citlivé téma)**

- 18) Jak je pro Vás plat v zaměstnání důležitý?
- 19) Byla jste s finančním ohodnocením v organizaci spokojená?
- 20) Jakou roli hrál pro vás finanční aspekt při rozhodování o návratu do práce po mateřské/rodičovské dovolené?
- 21) Změnil se Váš pohled na finanční ohodnocení v organizaci s příchodem dítěte (stačil plat k uživení potomka)?

#### **Sekce vzdělání a kariérní růst**

- 22) Popište mi prosím více Vaše dosavadní vzdělání
- 23) Vnímáte, že se Vaše vzdělání promítá/alo do Vašich pracovních příležitostí? (před i po mateřské/rodičovské dovolené?)
- 24) Bylo Vaše vzdělání nějakým způsobem důležité, když jste pracovala v \*\*\*\*?

- 25) Měla jste možnost se v organizaci dále vzdělávat? Je pro Vás tento aspekt při práci důležitý?
- 26) Jaká byla možnost kariérního růstu v organizaci?
- 27) Máte nějakou vysněnou pracovní pozici?
- 28) Bylo možné této pozice dosáhnout v rámci organizace \*\*\*\*\*?

### **Sekce Stabilita a jistota zaměstnání:**

- 29) Jak jste vnímala stabilitu organizace?
- 30) Obávala jste se někdy o své zaměstnání v \*\*\*\*\*?
- 31) Na jaký pracovní poměr jste pracovala?
- 32) Jak měl vypadat Váš návrat do zaměstnání po mateřské/rodičovské dovolené?

### **Sekce Pracovní kolektiv:**

- 33) Popsala byste mi prosím, jaký byl kolektiv v \*\*\*\*\*?
- 34) Měla jste mezi kolegy přátele?
- 35) Měla jste se v organizaci „o koho opřít“, když bylo potřeba?
- 36) Jak byste zhodnotila vedení organizace?

### **Sekce preference při rozhodování o odchodu z organizace**

- 37) Vzpomenete si, kdy jste se poprvé rozhodla, že z organizace odejdete?
- 38) Zkuste vlastními slovy popsat, co Vás k tomuto kroku vedlo
- 39) Bylo by možné podělit se o informaci, kam jste z organizace \*\*\*\*\* odešla?
- 40) Zhodnotila byste, v čem pro Vás byla nová práce lepší (výhodnější)?
- 41) Jak zpětně hodnotíte Vaše rozhodnutí z organizace odejít?

### **Závěr:**

- 42) Myslíte, že byste mi mohla vlastními slovy ještě jednou v krátkosti shrnout, proč jste se rozhodla z organizace odejít?

Shrnutí diskuse a poděkování za účast.

Nabídka dalších informací nebo možností komunikace.

Případné upřesnění ohledně následného zpracování dat a jejich způsobu použití.