



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

FLEXIBILNÍ PRACOVNÍ TRH A FLEXIBILNÍ PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ

—

MANUÁL A INSPIRACE PRO ZAMĚSTNAVATELE PRO ZVÝŠENÍ FLEXIBILITY A MOBILITY

Zpracováno jako dílčí výstup projektu „Společným postupem sociálních partnerů k přípravě odvětví na změny v důchodovém systému – Etapa II“ (Klíčová aktivita č. 08 „Zvýšení informovanosti a podpora využívání nástrojů flexibility a mobility u zaměstnavatelů“).

Projekt je financován z prostředků Operačního programu zaměstnanost.

18. ledna 2019

1 OBSAH

1	OBSAH	2
2	ÚVODNÍ SLOVO – OD VYNUCENÉ K TRVALÉ FLEXIBILITĚ NA ČESKÉM TRHU PRÁCE	5
2.1.1	<i>Matky, senioři, mladí</i>	6
2.1.2	<i>Třikrát špatně</i>	6
2.1.3	<i>Odpovědnost firem</i>	7
2.1.4	<i>Flexibilita jako hodnota</i>	7
3	VSTUPNÍ INFORMACE	8
3.1	ZAMĚŘENÍ A CÍLE MATERIÁLU	8
3.2	ŠIRŠÍ KONTEXT PROBLEMATIKY	9
4	Hlavní cílové skupiny flexibility v ČR	13
4.1	ZAMĚSTNANÍ RODIČE	13
4.1.1	<i>Nedostatečné uplatnění flexibility jako bariéra uplatnění rodičů na trhu práce</i>	14
4.1.2	<i>Rodiče jako nevyužitý ekonomický potenciál z pohledu firem</i>	15
4.1.3	<i>Postavení rodin s dětmi na trhu práce</i>	17
4.2	OSOBY VE VĚKU 55+ A SENIOŘI	19
4.2.1	<i>Problematika zaměstnávání starších lidí před důchodem</i>	22
4.2.2	<i>Legislativní rámec důchodového systému v ČR</i>	25
4.2.2.1	Zahraniční modely penzijních systémů	25
4.2.2.2	Vysoký rozdíl mezi čistým výdělkem a důchodem při vstupu do penze (IDEA 2017)	26
4.3	MLADÁ GENERACE NA TRHU PRÁCE – MILENÍALOVÉ	28
4.3.1	<i>Charakteristika mileniálů</i>	28
4.3.1	<i>Mileniálové a nové trendy na trhu práce</i>	31
4.3.2	<i>Doporučení pro práci s mileniály na trhu práce</i>	31
4.4	PEČUJÍCÍ OSOBY A NEFORMÁLNÍ PÉČE	33
4.4.1	<i>Pečující jsou na trhu práce vystaveni řadě rizik</i>	34
4.4.2	<i>Možná řešení pro zlepšení situace pečujících osob</i>	36
4.4.2.1	Volno na péči	37
4.4.2.2	Podpora geografické a finanční dostupnosti terénních sociálních služeb	37
4.4.2.3	Možnost flexibilní práce – vymahatelnost úpravy (snížení) pracovního úvazku či flexibility místa výkonu práce	38
4.4.2.4	Srovnání systému v ČR a zahraničí	38
5	VYBRANÉ NÁSTROJE FLEXIBILITY	42
5.1	SDÍLENÁ PRACOVNÍ MÍSTA	42
5.1.1	<i>Sdílená pracovní místa a jejich uplatnění v ČR</i>	42
5.1.2	<i>Bariéry rozvoje sdílených pracovních míst</i>	43
5.2	PRÁCE Z DOMOVA	45
5.3	ZAJIŠTĚNÍ PÉČE O DĚTI PŘEDŠKOLNÍHO VĚKU JAKO PODPORA FLEXIBILITY NA TRHU PRÁCE	47
5.4	PRÁCE NA ZKRÁCENÝ PRACOVNÍ ÚVAZEK	49
5.4.1	<i>Práce na zkrácený úvazek v podmínkách ČR</i>	49
5.4.2	<i>Bariéry rozšíření částečných úvazků v ČR</i>	50
6	PŘÍKLADY DOBRÉ PRAXE – FLEXIBILITA	52

6.1	PILOTNÍ PROJEKT FLEXIBILITY	52
6.2	PŘÍKLAD 1: FLEXIBILITA PRO KAŽDÉHO (MILION PRO FLEXIBILITU)	54
6.3	PŘÍKLAD 2: DIALOG O FLEXIBILITĚ – ČSOB	56
6.4	PŘÍKLAD 3: DIALOG O FLEXIBILITĚ – NNIT	59
6.5	PŘÍKLAD 4: DIALOG O FLEXIBILITĚ – MICROSOFT	60
6.6	PŘÍKLAD 5: DIALOG O FLEXIBILITĚ – IKEA	63
6.7	PŘÍKLAD 6: ZŠ BODLÁKA A PAMPELIŠKY, O.P.S.	64
6.8	PŘÍKLAD 7: INNOGY	66
6.9	PŘÍKLAD 8: VODAFONE CZECH REPUBLIC	67
6.10	PŘÍKLAD 9: ACCENTURE ČESKÁ REPUBLIKA	67
6.11	PŘÍKLAD 10: DÉHORA CONSULTANCY GROUP – NEDTRAIN	68
6.12	INFORMACE Z DALŠÍCH VYBRANÝCH RELEVANTNÍCH PRŮZKUMŮ	72
6.12.1	<i>Náskok díky technologiím – průzkum společnosti Microsoft</i>	72
6.12.2	<i>BCG perspectives (The mobile revolution, 2015)</i>	73
6.12.3	<i>Průzkum FlexJobs</i>	73
7	FLEXICURITY – INSPIRACE PRO ČR	74
7.1	DÁNSKÝ MODEL FLEXICURITY	74
7.1.1	<i>Klíčovým rysem dánského trhu práce je tripartitní spolupráce</i>	75
7.1.2	<i>Spolupráce na tvorbě legislativy a politiky zaměstnanosti</i>	75
7.1.3	<i>Co činí dánský trh práce flexibilním?</i>	75
7.2	DÁNSKÝ SYSTÉM JAKO INSPIRACE PRO ČR	76
8	JAK NA FLEXIBILITU U ZAMĚSTNAVATELE	78
8.1	KONTEXT PRO FLEXIBILITU VE FIRMĚ	78
8.2	MOŽNOSTI FLEXIBILITY A JEJICH DOPADY	79
8.3	POSTUP ZAVEDENÍ FLEXIBILNÍHO PRACOVNÍHO PROSTŘEDÍ	79
8.4	PŘEMĚNA FIRMY SMĚREM K FLEXIBILNÍ FIREMNÍ KULTUŘE	79
8.5	UČENÍ SE FLEXIBILITĚ – FLEXIBILNÍ PROCES	80
8.6	ZAVÁDĚNÍ FLEXIBILITY Z POHLEDU HLAVNÍCH CÍLOVÝCH SKUPIN	80
8.6.1	<i>Flexibilita u rodičů malých dětí</i>	80
8.6.2	<i>Flexibilita u osob ve věku 50+</i>	81
8.6.3	<i>Flexibilita u mladé generace na trhu práce</i>	82
9	FLEXIBILITA PRACOVNÍHO TRHU VE VYBRANÝCH ZEMÍCH EU	83
9.1	DÁNSKÝ MODEL FLEXICURITY	83
9.1.1	<i>Úvod: flexicurity</i>	83
9.1.2	<i>Strukturální reforma a její klíčové body</i>	86
9.1.3	<i>Tripartitní spolupráce</i>	90
9.1.4	<i>Kolektivní smlouvy a formy flexibility</i>	91
9.1.4.1	Externí numerická flexibilita	91
9.1.4.2	Interní numerická flexibilita	94
9.1.4.3	Funkční flexibilita	95
9.1.4.4	Mzdová flexibilita	96
9.1.5	<i>Kolektivní smlouvy a formy zabezpečení (security)</i>	96
9.1.5.1	Zabezpečení práce (job security)	96
9.1.5.2	Zabezpečení pracovního místa (employment security)	97
9.1.5.3	Zabezpečení příjmů	97

9.1.5.4	Kombinované zabezpečení.....	98
9.1.6	<i>Aktivní politika zaměstnanosti.....</i>	99
9.1.6.1	Aktivační programy	101
9.1.6.2	Předčasný odchod do důchodu	101
9.1.6.3	Systém sociální pomoci	102
9.1.6.4	Flexjobs	103
9.2	NĚMECKÝ MODEL FLEXICURITY.....	103
9.2.1	<i>Reformy jako motor změn na německém trhu práce.....</i>	103
9.2.2	<i>Vývoj na trhu práce v Německu.....</i>	105
9.2.3	<i>Obsah a dopady reformy Hartz I.....</i>	105
9.2.3.1	Vytvoření nových agentur pro personální služby	106
9.2.3.2	Podpora dalšího odborného vzdělávání od Německé federace agentury práce	106
9.2.3.3	Deregulace odvětví dočasné agenturní práce	107
9.2.4	<i>Obsah a dopady reformy Hartz II.....</i>	108
9.2.4.1	Zavedení dotace pro společnosti o jedné osobě.....	108
9.2.4.2	Zavedení nízko placených pracovních míst (mini a midi jobs) osvobozených od většiny daní z hlediska sociálního zabezpečení	109
9.2.4.3	Ochrana zaměstnanců a propouštění	110
9.2.5	<i>Obsah a dopady reformy Hartz III.....</i>	111
9.2.5.1	Restrukturalizace Spolkového úřadu práce.....	111
9.2.6	<i>Obsah a dopady reformy Hartz IV.....</i>	111
9.2.6.1	Zkrácení doby poskytování dávek v nezaměstnanosti & sloučení pomoci v nezaměstnanosti a sociální podpory s dávkou stanovenou na nižší úroveň sociálních dávek.....	111
9.2.6.2	Nová definice pro přijatelná pracovní místa a sankce při jejich odmítnutí.....	112
9.2.6.3	Ein-Euro-Jobs.....	112
9.2.6.4	Reformy s dopadem na starší pracovníky.....	113
9.2.6.5	Krátkodobé pracovní poměry a „převodní společnosti“	114
9.2.6.6	Odstupné.....	115

2 ÚVODNÍ SLOVO – OD VYNUCENÉ K TRVALÉ FLEXIBILITĚ NA ČESKÉM TRHU PRÁCE

David Klimeš, autor je hlavním analytikem týdeníku Ekonom

Všechno zlé je pro něco dobré. A je tomu tak i u přehřívající se české ekonomiky na konci desátých let 21. století. Makročísla si už ukazují Česko, je za vrcholem hospodářského cyklu, ale na pracovním trhu panují stále stejné poměry – českým firmám podle Hospodářské komory chybí na 300 tisíc zaměstnanců. Některé výroby stojí, nebo se kvůli nedostatku lidí vůbec nerozjedou. Firmy se někdy až predátorsky přetahují o zaměstnance. **To bylo to zlé.**

A nyní to dobré. Nedostatek zaměstnanců nutí firmy nabízet flexibilnější formy práce, než je jen klasická osmihodinová pracovní doba. A také se pracovní nabídky rozšiřují na skupiny obyvatel, které pro mnohé společnosti byly ještě před pár lety neviditelné – rodiče, především matky s malými dětmi, seniory v předdůchodovém či důchodovém věku i některé skupiny mladých, které teprve vstupují na český trh práce.

U poptávky po seniorech, kteří jsou již zkušení a mohou být i užitečnými mentory pro mladší, je posun asi nejviditelnější. Průzkum agentury STEM/MARK z roku 2018 doložil, že se **ve firmách mění vnímání seniora**. Už to není ten nevykonný stárnoucí zaměstnanec, který zabírá místo mladším. Ve výzkumu 87 procent respondentů uvedlo, že by chtěli pracovat se starším kolegou. Senioři jako zaměstnanci (ve věku 50–65 let) jsou podle tří pětin potenciálních kolegů stejně výkonní. Osmnáct procent populace se dokonce domnívá, že senioři jsou výkonnější než mladí.

Podobné je to s rodiči, kteří pečují o malé dítě. Matky s tříletým dítětem ještě nedávno jen těžko hledaly pracovní uplatnění, které by se dalo dobře kombinovat s rodičovskými povinnostmi. Místo alespoň částečného návratu do práce tak často ne úplně dobrovolně využívaly celou dobu české – na evropské poměry rekordně dlouhé – rodičovské dovolené. To se v posledních letech také výrazně mění. Firmy budují či ve spolupráci s partnery zajišťují **jesle, školky a další pobídky, aby se kvalifikovaná žena na vrcholu svých sil vrátila co nejrychleji do týmu, který kvůli rodičovským povinnostem opustila.**

S tím souvisí samozřejmě i flexibilita práce, která je pro zaměstnávání seniorů, rodičů či mladých nezbytná. Firmy nabízejí více částečných úvazků, flexibilní formy práce kombinované s prací z domova či možnosti dohody o směnách.

Téma je to už nejen pro firmy, ale i pro stát. Ministerstvo práce a sociálních věcí promýšlí možnosti **sdíleného místa a dalších opatření**. Pravicovější politici volají po rozvolnění zákoníku práce. A problému přehřívající se ekonomiky, které došly lidi, už si všiml i premiér Andrej Babiš, který v říjnu 2018 vyzval firmy, aby zaměstnávaly více právě seniory či matky: „Chtějí jít do práce, chtějí pracovat. K tomu chtějí mít zázemí jako jesle, školku, školu. Měli byste brát i lidi ve věku 50 plus. Proč by ve firmě nemohla pracovat třeba žena vysokoškolačka na částečný úvazek a po ní třeba důchodce?“

2.1.1 Matky, senioři, mladí

Vypadá to, že flexibilita podporovaná diverzitou a inkluzí se postupně, ale jistě v Česku dostává na západoevropskou úroveň. Ale to není zatím vůbec jisté. **Sliby o větším zaměstnávání seniorů či matek můžeme najít v prohlášení firem i politiků stejně tak v letech 2007 či 2008, kdy vrcholil předchozí hospodářský boom.**

Po ponoření republiky do recese si už nikdo na tyto sliby nevzpomněl. Byla to tehdy z velké části vynucená flexibilita, kterou se firmy přizpůsobovaly ekonomickému cyklu a trhu práce. Tak je tomu i nyní. **Cílem přitom je, aby flexibilita nebyla cyklická a vynucená, ale trvalá a hodnotová.** Tedy hodnota jasně sdílená zaměstnanci, zaměstnavateli i státem, že plný rozvoj kvalifikovaných sil (lidí) na trhu práce a dosažení maximální produktivity je nevyhnutelně podmíněn nezbytnou flexibilitou. Tak daleko ovšem zdaleka ještě nejsme. Přes to, že se některé parametry zaměstnanosti v posledních dvou, třech letech mění, stále nás pronásledují některá neradostná prvenství v evropském srovnání.

Míra zaměstnanosti mužů a žen bez dětí či s odrostlými dětmi patří mezi nejvyšší v Evropské unii. Ale výjimkou jsou dvě skupiny. Ani ne polovina žen s dětmi do šesti let je zaměstnaná a ani ne pětina starobních důchodců ještě chodí do práce. To jsou sice také rekordy v EU, ale neradostné. Naprosté vypadnutí z trhu práce s mateřstvím a následně odchod do penze z důvodu dosažení důchodového věku především u žen vytváří onen bludný kruh započatý těhotenstvím – nízká mzda po opětovném nástupu do práce v porovnání s muži, a pak i nižší důchod do konce života.

Řešením je, ve spolupráci firem a státu, usilovat o odstranění možnosti volby, kterou by nikdy neměly být buď, anebo: mateřství, anebo zaměstnání; důchod, anebo zaměstnání. Naopak kombinace obojího je správnou cestou pro harmonický rozvoj osobního i pracovního života (a nakonec to znamená i nezanedbatelné daňové příjmy pro stát).

2.1.2 Třikrát špatně

Přes pozitivní změny na poli flexibility, které trochu mimoděk v poslední době přinesl vyluxovaný trh práce, stále **na Česko platí tři nelichotivé charakteristiky:**

1) V Česku jsou částečné úvazky stále zcela minoritní. V EU je to třetina všech úvazků, u nás ani ne desetina.

2) Český stát práci daní tak, že brání většímu vytváření částečných úvazků. Stát odrazuje v rodině od opětovného nástupu do práce toho partnera, který pečují více o dítě (typicky matka) tím, že druhému partnerovi přiznává poměrně vysokou daňovou slevu na nepracující manželku/manžela. Dále pak rozvoji částečných úvazků brání vysoké odvodové zatížení, což se právě výrazně projevuje u částečných, méně placených úvazků.

3) Místo flexibilních úvazků nastupují jiné formy práce. Pokud je flexibilita v zaměstnaneckém poměru nedostupná, matkám malých dětí zbývá možnost řetězení krátkodobých prací, případně alternativa ve formě podnikání, i když o to matka třeba vůbec neusiluje. Důchodci pak místo racionálně nastaveného příjmu z penze a třeba z částečného úvazku volí kompletní ukončení aktivního působení na trhu práce, i když mají stále dost sil a rádi by se dál v zaměstnání realizovali.

2.1.3 Odpovědnost firem

Trvalý rozvoj flexibility jako sdílené hodnoty na trhu práce se tak pravděpodobně neobejde časem bez **přenastavení některých daňových a dotačních politik státu**. Snížení daňové slevy na nepracující manželku, snížení sociálního pojištění u matek malých dětí i seniorů v důchodovém věku a bonifikace pozdějšího odchodu do penze – to jsou vše témata, která českou veřejnou debatu jistě ještě čekají.

Ale to neznamená, že do té doby mají firmy sedět se založenýma rukama. Žádná z nepřilíš dobře nastavených státních politik není takového charakteru, aby firmy nemohly v Česku jako své výrazné hodnoty rozvíjet právě **flexibilitu, diverzitu a inkluzi**.

Mění se doba. **Už se neptají firmy uchazečů, jak oni mohou být flexibilní, ale uchazeči se ptají firem, jak ony jsou flexibilní**. Být otevřený všem produktivním formám práce se stává nevyhnutelnou součástí trendu mnoha firem.

Mnohé společnosti rozvíjí chytré programy, jak udržet v kontaktu s firmou rodiče odcházející na rodičovskou dovolenou. Dobře ví, že se jim tak po čase vrátí plně kompetentní člověk do týmu. V souladu s principy age managementu se mnozí seniorní pracovníci stávají mentory a překročení hranice důchodového věku pro ně – tak jako na Západě – vlastně mnoho neznamená.

Firmy investují nemalé úsilí do **edukace managementu na všech úrovních**, aby vedoucí pracovníky nezaskočily právní, finanční či technologické nástrahy spjaté s flexibilní prací. Tak se posiluje důvěra ve flexibilitu i v managementu.

A konečně se firmy ve velkém začínají pouštět do **celoživotního vzdělávání**. Spolupracují se školami, aby právě z nich přišli mladí talenti, vymýšlí další vzdělávání zaměstnanců a případně i rekvalifikace, protože už ví, že není již zaměstnanců na vyhazov. Jsou jen zaměstnanci, jejichž „využitý potenciál a schopnosti“ na jiném úseku, jsou pro firmu mnohem levnějším postupem, než by bylo drahé propouštění a následné hledání někoho úplně nového.

2.1.4 Flexibilita jako hodnota

V jaké podobě se dlouho odkládaný rozvoj flexibility na trhu práce v České republice nakonec ustálí, v této chvíli samozřejmě nevíme. **Možná se třeba bude v něčem podobat dánské (respektive skandinávské) flexibilitě, kde vysoké sociální zabezpečení a efektivní pomoc státu s hledáním práce kombinuje s velmi flexibilním trhem práce a relativně snadným propouštěním**. Anebo se nakonec inspirujeme úplně něčím jiným.

Jisté je jen to, že od vynucené flexibility, která se pojí vždy jen s vrcholem hospodářského cyklu, je pro budoucí prosperitu bohatnoucího Česka už nutné přejít k flexibilitě jako obecně sdílené hodnotě na trhu práce.

3 VSTUPNÍ INFORMACE

3.1 Zaměření a cíle materiálu

Tento dokument by měl sloužit jako návod nebo inspirace pro zaměstnavatele, kteří chtějí **zlepšit pracovní podmínky svých zaměstnanců a současně udržet nebo v ideálním případě i zvýšit výkonnost svých podniků**. Metod pro dosažení těchto cílů je samozřejmě větší množství. Obsah tohoto materiálu se zaměřuje na **problematiku rozvoje flexibilního trhu práce a uplatňování flexibilních forem zaměstnávání**. Jeho obsahový koncept je možné rozdělit do následujících dvou hlavních okruhů:

- 1) **shrnutí postupů, návodů a příkladů dobré praxe** pro implementaci opatření pro zvýšení flexibility a mobility se zaměřením na možnosti prodloužení aktivního pracovního života zaměstnanců v pracovních pozicích s ohledem na věkovou diverzitu.
- 2) **návrhy sociálních partnerů k přípravě a projednání legislativních změn pro podporu flexibility a mobility** (spadající např. do Zákoníku práce) a možné formy podpory státu v těchto oblastech.

Materiál se dále snaží hledat odpovědi na dílčí otázky. Obsahuje proto rovněž vybraná doporučení v oblasti interních HR procesů (personálních postupů ve firmách), stejně jako doporučení týkající se životně-pracovního cyklu zaměstnanců.

Součástí jsou dále analýza implementovatelnosti jednotlivých nástrojů flexibility u zaměstnavatelů nebo doporučení týkajících potenciálních změn v oblasti práva sociálního zabezpečení, pracovního práva či podzákoných předpisů v kontextu flexibility trhu práce a flexibilních forem práce. Ambicí manuálu je vznést i požadavky směrem ke koncepčním řešením v aktivní politice zaměstnanosti či k rolím odborových organizací v zavádění nástrojů flexibility v organizacích.

Tento dokument se zaměřuje na otázky flexibility na trhu práce z pohledu **tří klíčových cílových skupin, které se na trhu práce v ČR pohybují**. Flexibilita práce z hlediska zaměstnavatelů, státu i jich samotných je pro ně vysoce důležitá. Jedná se o následující cílové skupiny:

1. **Zaměstnaní rodiče** (nejčastěji matky s malými dětmi);
2. **Zaměstnaní senioři** (včetně osob ve věku 55+);
3. **Mladá generace na trhu práce** (mladí lidé narození mezi roky 1982 až 1996, tedy věku 20-34 let).

Spíše okrajově se pak materiál věnuje cizincům na trhu práce (zaměstnancům přicházejících ze zahraničí).

Pro každou z uvedených cílových skupin jsou nosná témata dokumentu analyzována ze dvou základních pohledů:

- 1) **Externí flexibilita – tj. flexibilita z pohledu trhu práce** (jaká je situace na trhu práce a jaká systémová opatření je třeba zavést, aby cílová skupina měla možnost volby, aby nástroje flexibility byly dostupné pro všechny zaměstnance a ne jen pro zaměstnance velkých a nadnárodních firem atd.);

2) **Interní flexibilita – tj. flexibilita z pohledu firmy** (jsou-li na trhu práce pro cílovou skupinu zaměstnanců dostatečné podmínky pro flexibilní způsoby práce, mohou zaměstnavatelé realizovat praktické kroky pro umožnění interní flexibility a to, co umožňují pracovně-právní podmínky v naší zemi v rámci nástrojů uplatňování flexibilní formy zaměstnání).

V kontextu řešeného tématu je třeba dále připomenout, že je potřeba rozlišovat některé základní pojmy, které spolu úzce souvisí, nejsou však totožné:

- **Diverzita:** pomáhá vytvářet hodnotový přístup zaměstnavatelů k zaměstnancům a trhu práce, podporuje rozvoj lidského kapitálu a talentu, přináší všem společenský i ekonomický kapitál.
- **Inkluze:** pomáhá integrovat různé skupiny zaměstnanců vytvořením vhodného pracovního prostředí a podmínek (potřeby zaměstnanců, rozvoj talentů, kariérní růst) prostřednictvím plánů, strategií a opatření.
- **Flexibilita:** je vlastně součástí inkluzivních podmínek, které vytváří zaměstnavatel, nabízí konkrétní cesty a nástroje, jak zapojit různé skupiny zaměstnanců do různých fází pracovního procesu, jejím základním principem je důraz na flexibilní pracovněprávní vztahy.

3.2 Širší kontext problematiky

Problematika demografických změn, měnícího se pracovního trhu, schopnosti udržet si talenty patří již dnes neodmyslitelně k základní, nejen personální, strategii každého zaměstnavatele. Pokud nezmění firmy přemýšlení o pracovním trhu, nebudou mít dostatek kvalifikovaných sil. Proto **firmy postupně více adaptují nástroje diverzity a inkluze, age managementu, ale i flexibility práce**. Zároveň aktivně pracují s absolventy a podporují výkonnost svých stávajících zaměstnanců právě proto, že budeme zůstávat v práci mnohem déle, než tomu bylo doposud. A schopnější zaměstnanci, zejména ti kvalifikovaní, budou pracovat ve věku, ve kterém by si to naši prarodiče již často neuměli představit. **České firmy, zejména malé a střední podniky (MSP)**, však (jak potvrdilo pilotní měření připravenosti firem na demografické změny) nástroje moderního HR neimplementují dostatečně a jejich připravenost na změny je kvůli tomu nízká.

Flexibilní pracovní trh, flexibilita práce a pracovního prostředí se pro zaměstnavatele **stávají více a více určujícími faktory pro zajištění kvalitních a udržitelných pracovních sil**. Pracovní trh, jeho potřeby a požadavky se v době globální ekonomiky a rychlého rozvoje informačních technologií jen těžko obejdou bez zajištění dostatečných podmínek pro flexibilní práci a pracovní prostředí, které bude v potřebné rovnováze se stylem a způsobem života lidí ve městech větších, menších a výjimkou nemusí být však ani „venkov“.

Zkušenosti a praxe dokládají, že **téma flexibility se týká a je důležité jak pro velké, střední tak i malé firmy, a stejně tak se týká výrobní i nevýrobní sféry**. Pracovní trh v ČR paradoxně i přes aktuální velmi nízkou míru nezaměstnanosti trpí dlouhodobým nedostatkem kvalifikovaných zaměstnanců jak v nevýrobních profesích, tak v profesích manuálních a výrobních.

Demografická data, která nejen u nás ale i celoevropsky uvádějí, že **populace celkově stárne, předpovídají zvyšující se počty starých lidí, díky i zvyšující se hranici tzv.**

dožití. Souběžně se bohužel snižují počty ekonomicky aktivních lidí. Přírozeným důsledkem takového stavu je a bude **prodlužující se věk odchodu lidí do penze**, tedy lidé budou zřejmě déle pracovat. Flexibilní způsob práce a flexibilní pracovní prostředí se postupně stává bezpochyby více než důležitým faktorem pro zaměstnance a rovněž zaměstnavatele, kteří budou pracovat i ve svém „seniorském“ věku.

Tabulka 1 Podíl obyvatel ČR dle demografické projekce – věkové skupiny (%)

Zaměstnanec/rok	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2030	2035	2040	2045	2050	2055	2060	2065	2070
0-14	15,7	15,9	16,0	16,1	16,0	15,9	15,7	15,6	14,9	14,1	13,9	14,3	14,8	14,9	14,7	14,4	14,4
15-64	65,0	64,5	64,0	63,6	63,3	63,1	63,1	63,1	62,8	62,7	61,0	58,1	56,5	55,5	55,4	56,6	56,6
65+	19,2	19,6	20,0	20,4	20,7	21,0	21,2	21,3	22,3	23,2	25,1	27,6	28,6	29,5	29,9	29,0	29,0
0-14 x stáří	122	123	125	127	129	132	135	137	150	164	181	193	193	197	204	201	201
0-14 x 65+	64,8	66,4	68,0	69,4	70,8	72,0	72,8	73,3	73,9	74,7	79,0	87,2	92,6	97,4	99,1	94,4	94,4
Průměrný věk	42,2	42,3	42,5	42,7	42,9	43,0	43,2	43,4	44,4	45,2	45,7	46,0	46,3	46,5	46,8	46,9	46,9

Zdroj: ČSÚ

Na druhou stranu **nastupují nové mladé „internetové generace“** a už dnes vyžadují po zaměstnavatelích zajištění rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem. Flexibilita práce a pracovního prostředí je pro ně samozřejmostí a otevřeně se o ni hlásí.

Pracovní trh v posledních deseti letech se mění, což výrazně souvisí s nastupující novou generací mladých zaměstnanců, kteří jsou označováni jako generace Y (nebo mileniálové). Typickým znakem této generace je důraz na rovnováhu soukromého a pracovního života. Vedle nich jsou to však stále častěji zaměstnanci napříč všemi generacemi, kteří se snaží najít tuto rovnováhu a odolávat tak stresu a tlaku, které plynou z dnešní doby zaměřené na produktivitu a výkon.

Jedním z řešení je právě zavádění flexibility práce, která přináší ve svém důsledku výhody pro obě strany – jak zaměstnance, tak zaměstnavatele. Flexibilita se pak v posledních letech stává **stále častěji přirozenou součástí firemní kultury**, prestiže jednotlivých firem, ale i atraktivity ve směru k novým zaměstnancům a uchazečům o zaměstnání. V tomto ohledu se možnost a „druhy“ flexibility a flexibilních forem práce stávají velmi důležitou součástí náboru nových zaměstnanců¹.

Z pohledu zaměstnavatelů aktuální podoba Zákoníku práce v České republice nereaguje zcela pružně na měnící se potřeby pracovního trhu. Jeho poslední novelizace z roku 2016 přinesla úpravy při stanovení pracovní doby při práci z domova, změny v oblasti rodičovství (povinnost držet stejné místo matkám na mateřské dovolené, zkrácené úvazky pro rodiče malých dětí), či nově v oblasti nároku na dovolenou při práci na Dohodu o pracovní činnosti. Zaměstnavatelé dále očekávají od ministerstva práce a sociálních věcí další úpravy v oblasti délky výpovědní doby, ve výpovědních důvodech či v odstupném.

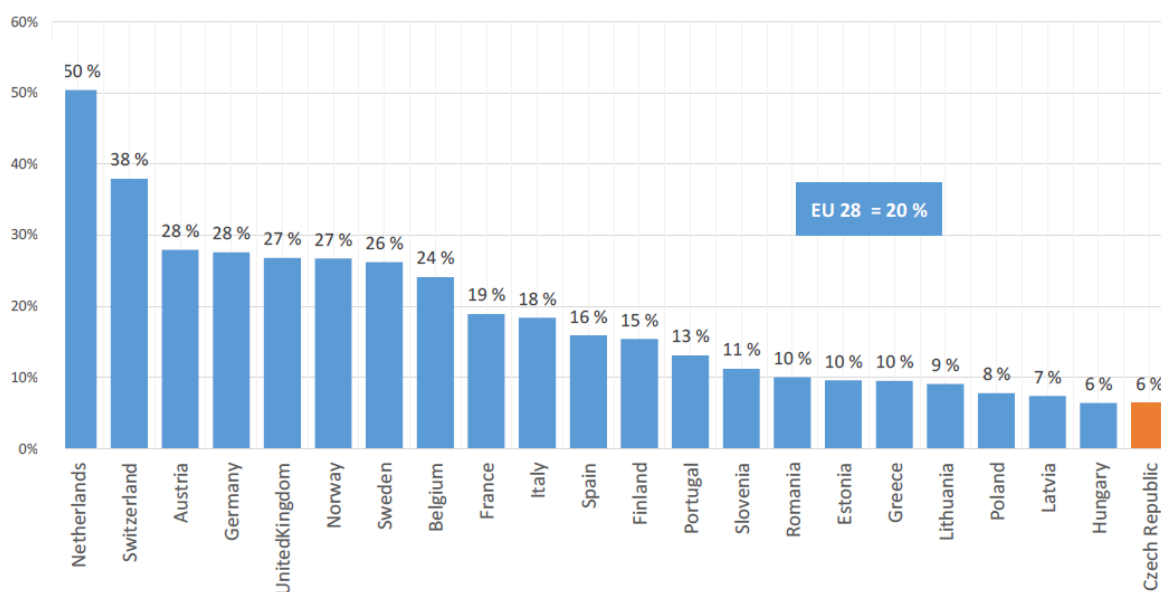
Zkrácené úvazky čím dál více preferují vyspělé evropské státy, které se díky flexibilizaci svého pracovního trhu mohou chlubit dlouhodobě nejnižšími mírami

¹ Zdroj: Murad S., Kalousová P., Štern P., Hanuš P., Diverzita a pracovní trh ve 21. století: Vydala. Konfederace podnikatelských a zaměstnavatelských svazů ČR, Praha, 2018.

nezaměstnanosti. Dobrymi příklady jsou například **Nizozemí, Švédsko či Dánsko**. Flexibilitu svých pracovních trhů podporují posilováním rovnováhy mezi pracovním trhem a sociálním zabezpečením (**dánský model „Flexicurity“**), sdílením pracovních míst, sladováním rodinného a pracovního života žen, či funkční flexibilitou a dlouhodobou investicí do rozvoje a vzdělávání zaměstnanců.

Zatímco v EU (EU28) pracuje na zkrácený úvazek každý pátý zaměstnanec, v Česku tak pracuje pouhých 6 procent, což je jeden z nejnižších podílů částečných úvazků v porovnání s ostatními zeměmi EU, jak vyplývá z grafu č. 1 (Eurostat, 2014). **V ČR na částečný úvazek pracuje pouze 11 % žen a 3 % mužů, zatímco v EU 33 % žen a 10 % mužů**. Nejrozšířenější jsou částečné úvazky v Nizozemsku, Švýcarsku, Rakousku a Německu. Podrobnější údaje jsou zřejmé z následující tabulky.

Graf 1 Podíl zkrácených pracovních úvazků v EU



Zdroj: Eurostat 2014

Zavedení a udržitelný rozvoj flexibility pracovního trhu a stejně tak flexibility práce a pracovního prostředí přináší zaměstnancům možnost **lépe uspořádat čas a lépe tak vyvážit pracovní a rodinný život**, což je podstatné zejména pro ženy na mateřské a rodičovské dovolené a celkově pro rodiče s malými dětmi. Flexibilní styl práce však řeší potřeby **všech věkových skupin i znevýhodněných osob – v současné době se jedná stále více i o věkově starší pracovníky, osoby, které „neformálně pečují“ o jiné závislé osoby a osoby tzv. sendvičové generace**. Zejména u těchto osob je pak využívání flexibilních forem práce často jediným řešením, jak zcela neodejít ze zaměstnání v důsledku často náhlé a nezbytné péče o osobu blízkou.

Firmy, které do svého běžného chodu již úspěšně implementovaly flexibilní formy a způsoby práce, vedle prokazatelného růstu společnosti a zvýšení výkonnosti zaměstnanců zaznamenaly například zvýšení motivace zaměstnanců a jejich loajality. Zavedení flexibilních forem a způsobu práce pak, jak vyplývá z praxe jednotlivých firem, musí představovat průnik v místě potřeb a požadavků jak zaměstnavatele, tak zaměstnanců samotných. V tomto ohledu se jako

zásadní u všech firem, které flexibilitu již úspěšně zavedly, ukázalo, že **příprava na zavedení flexibility je důležitou součástí prevence rizik, které flexibilita může přinášet.**

Zavedení flexibility a mobility v práci je velmi úzce spojeno se **změnou firemní kultury a pracovních návyků**. Jako zásadní se ukazuje zejména kvalitní proškolení zaměstnanců. České firmy až příliš spoléhají na to, že se lidé naučí technologie používat sami (33 %) či si potřebné know-how mezi sebou neformálně předají (46 %). Jak ale ukazuje praxe, tento přístup nemusí vždy vést k žádoucím výsledkům.

Úspěšné a dlouhodobé zavedení flexibility je pochopitelně v rukách zaměstnanců a managementu jednotlivých firem. K tomu je nutné důsledné nastavení kontinuální informační kampaně, do které budou zaměstnanci přímo aktivně vstupovat. Jedná se na jedné straně o poskytnutí dostatku informací ještě před (i po) zavedením samotných forem flexibility, na druhé straně se ukazuje být velmi důležité i přímé zapojení zaměstnanců do rozhodování. **Dialog se zaměstnanci se pak stane přirozenou součástí firemní kultury a stavebním kamenem flexibility v dané společnosti.** Flexibilní pracovní trh podporuje přímo i flexibilitu práce a pracovního prostředí, respektive obě témata spolu úzce souvisí a jsou provázaná. **Dialog musí být veden nejen uvnitř firem, ale i mezi zaměstnavateli a státem, jak nejlépe sladit a nastavit podmínky pro flexibilitu pracovního trhu a pracovního prostředí.**

Vše výše popsané představuje současně obsahový rámec tohoto materiálu: na základě dosud úspěšně realizovaných modelů a konkrétních opatření prakticky popsat takové procesy, postupy a aktivity, které je třeba realizovat za účelem efektivního využití flexibilních forem zaměstnávání, a to jak na straně zaměstnavatelů a zaměstnanců, tak z pohledu státu jako spolutvůrce pracovního trhu.

4 HLAVNÍ CÍLOVÉ SKUPINY FLEXIBILITY V ČR

Flexibilita práce může být posuzována z více pohledů s tím, že její „vidění“ se může zásadně odlišovat zejména ve vztahu k úrovni stávajících procesů a pracovního prostředí v každé jednotlivé firmě. Stejně tak jinou flexibilitu může požadovat extrovert, jinou introvert. Požadavky pracujících rodičů s malými dětmi budou patrně odlišné od expertů v extrémně kreativních týmech, kteří jsou schopni tvořit bez ohledu na začátek či konec pracovní doby, přestávky v práci, přestávky mezi směnami.

Tento materiál koncentruje pozornost na problematiku uplatnění flexibilních forem práce z pohledu výše uvedených **klíčových cílových skupin**, které jsou v následujících kapitolách podrobněji analyzovány:

1. Zaměstnaní rodiče (nejčastěji matky s malými dětmi);
2. Zaměstnaní senioři (včetně osob ve věku 55+);
3. Mladá generace na trhu práce (mladí lidé narození mezi roky 1982 až 1996, tedy ve věku 20 - 34 let).

4.1 Zaměstnaní rodiče

Česká republika vykazuje v EU jedny z nejvyšších negativních dopadů mateřství na uplatnění žen na trhu práce. Narození dítěte je spojeno s dlouhodobým přerušením pracovní kariéry a vede k velmi nízké zaměstnanosti žen s předškolními dětmi (pouze 44 % žen s dítětem ve věku 0 - 5 let pracuje).

Negativní dopady mateřství jsou způsobeny kombinací několika faktorů:

- **ČR nabízí jednu z nejdělsích rodičovských dovolených v EU a na světě.** Oproti tomu je podpora rodin s dětmi formou služeb péče o děti velmi nízká. Dostupnost institucionální péče pro děti do tří let věku tak patří k nejnižším v EU.
- Dalším faktorem je **nedostatečná nabídka částečných pracovních úvazků, které by umožnily ženám postupný návrat do práce.** Na částečný úvazek pracuje v ČR pouze 9 % žen, zatímco průměr EU činí 32 %.
- **Nízké zapojení otců do péče o děti** znesnadňuje ženám sladění pracovního a rodinného života. Pouze dvě procenta osob na rodičovské tvoří v ČR muži, zatímco evropský průměr dosahuje deseti procent.

Flexibilní pracovní doba a individuální přístup nadřízených by přitom měl zásadně umožňovat všem zaměstnancům pracovat podle vlastních možností a potřeb z domova, na zkrácený úvazek či v režimu konta pracovní doby. **Zdraví, flexibilita a individuální přístup jsou jednak klíčem k úspěšnému návratu maminek a otců z mateřské a rodičovské dovolené, ale i klíčem k motivaci a udržení si zaměstnanců, jejichž partneři či partnerky tuto situaci řeší.**

Hned v úvodu lze definovat **tři klíčové podmínky, které rodiče malých dětí považují za nezbytné a v tuto chvíli nedostatečné pro integraci na pracovní trh:**

1. Podpora flexibilních forem práce a flexibility pracovního trhu
2. Zajištění kvalitní, státem garantované služby v oblasti předškolní péče o děti
3. Bourání předsudků spojených s návratem rodičů do práce

4.1.1 Nedostatečné uplatnění flexibility jako bariéra uplatnění rodičů na trhu práce

V roce 2018 byl proveden **průzkum** aliance odpovědných firem **BpS – Byznys pro společnost** (národní koordinátor evropské Charty diverzity), kterého se zúčastnilo 499 respondentek. Podle jeho výsledků více než polovina respondentek průzkumu (53 %) má dvě až tři děti. Na druhém místě jsou matky s jedním dítětem (46 %) a zbylých 1,4 % respondentek má 4 nebo více dětí. Z celkového počtu dětí dotazovaných žen je 51 % dětí ve věku od 0 do 3 let, 47 % ve věku 3 roky a více a zbylá 2 % se narodí v brzké době. Do průzkumu se zapojily ženy z obcí do 1000 obyvatel až po velká města. 49 % respondentek žije ve městech s počtem obyvatel větším než 50 000. Ze vzorku 499 žen byla na MD/RD téměř polovina (47,5 %) doma 3 roky a více (toto procento je stejné jako v předchozím roce). Druhou respondentkami nejčastěji volenou variantou je doba mezi 2–3 roky, kterou tráví doma 31 % žen. Toto procento se navýšilo oproti roku 2017 o 11 %. Zároveň došlo ke snížení počtu žen, které zůstaly na mateřské/rodičovské dovolené méně než půl roku. V tomto roce to byla pouze 3 % žen oproti 8 % žen v roce 2017.

Důležitým zjištěním je fakt, že osm z deseti matek malých dětí považuje za hlavní překážku svého návratu po mateřské či rodičovské dovolené do zaměstnání nemožnost využít flexibilní formy práce (např. zkrácený úvazek nebo flexibilní pracovní dobu). Každá druhá matka označuje za překážku návratu také nedostupnost služeb v poskytování předškolní péče o děti. A co je možná ještě závažnější – rodiče (matky i otcové) se často setkávají s předsudky ohledně skloubení rodičovství a profesního života.

Podle průzkumu **roste podíl žen, které jsou přesvědčeny, že příčinou jejich neúspěšného návratu do práce po mateřské či rodičovské dovolené je nemožnost využít zkrácený úvazek.** To uvedlo 83 % žen, zatímco v obdobném průzkumu v roce 2017 to bylo 71 %. Zvyšuje se i počet žen, které uvádí jako příčinu neúspěšného návratu do práce **nemožnost využít flexibilní pracovní dobu** – tvrdí to 80 % dotazovaných žen (65 % v roce 2017). **Třetí příčinou je pak (podle 51 % dotázaných) nedostupnost zařízení předškolní péče pro děti.** Z odpovědí dále vyplývá, že další zásadní problém v úspěšném návratu žen do práce spočívá v **nemožnosti přizpůsobit pracovní dobu potřebám dítěte (odvedení/vyzvednutí dítěte ze školky, nekompatibilita otvíracích hodin školky s pracovní dobou, nemoc dítěte, zaopatření hlídání).**

Graf 2 Co myslíte, že je příčinou neúspěšného návratu žen po MD/RD do práce?



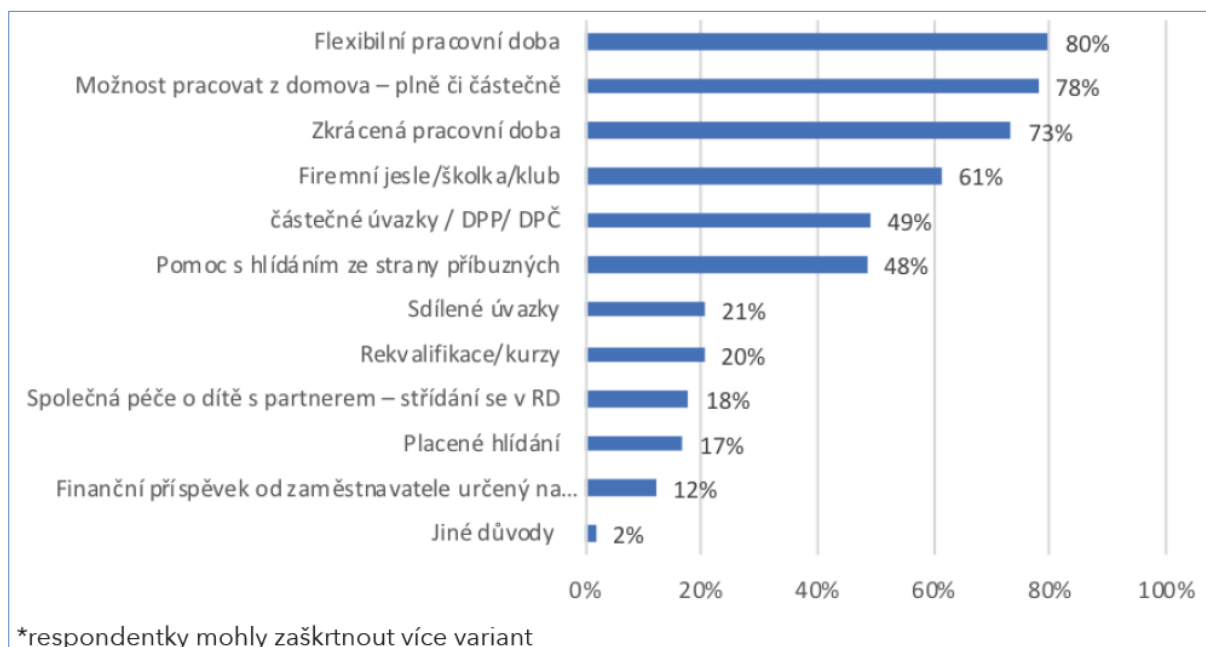
Zdroj: *Byznys pro společnost, 2018*

Dalším zásadním problémem jsou předsudky, jimž bohužel musí ženy čelit. Neochota zaměstnavatele matku s dětmi zaměstnat je často dána právě předsudky. Více než polovina žen se setkala s předsudky týkajícími se skloubení mateřské role s profesním životem – návratem do zaměstnání. Mezi nejčastější předsudky nebo stereotypy v uvažování patří názory panující v **souvislosti s délkou rodičovské dovolené** („Matka má být doma co nejdéle, jinak je to špatná matka“), nebo že skloubení práce a rodiny je špatným vzorem a kariéry žen musí být upozadovány. Ze strany zaměstnavatelů zase matky narážejí na tvrzení, že „matky jsou problémové a stejně mají stále nemocné děti“.

Na předsudky však naráží i otcové. O převzetí dříve mužské role živatele rodiny ženou se mluví jako o nutnosti a samozřejmosti, ale o převzetí dřívější role matky – vychovatelky dětí otcem se již mluví často s výsměchem a pohrdáním. **Přitom matky by větší zapojení otců uvítaly.** Podle průzkumu by například více než 50 % žen velmi ocenilo možnost využít firemních jeslí a školky i na straně tatínkova zaměstnavatele. Ženy by uvítaly také čerpání týdenní otcovské dovolené při narození dítěte (55 %) nebo střídání rodičů v péči o dítě v průběhu dne (46 %). 21 % dotázaných žen uvažuje, že by na rodičovskou dovolenou nastoupil otec dítěte.

80 % dotazovaných žen se shodlo, že faktorem, který usnadňuje hladký návrat do zaměstnání po mateřské a rodičovské dovolené, je **flexibilní pracovní doba**. Za druhý nejdůležitější faktor (78 %) je považována možnost pracovat **plně či částečně z domova**. Na třetím místě (73 %) je **zkrácená pracovní doba**. Hladký návrat rodičů do práce dále usnadňuje podle 61 % žen **možnost umístění dětí do firemních jeslí, školek nebo klubů**.

Graf 3 Co myslíte, že usnadňuje hladký návrat rodičům po MD/RD?



Zdroj: *Byznys pro společnost, 2018*

4.1.2 Rodiče jako nevyužitý ekonomický potenciál z pohledu firem

Roste procento žen (80 %), pro které je flexibilita práce klíčovým faktorem návratu do práce. Jde především o zkrácené úvazky a flexibilní pracovní dobu. Z výše uvedeného

výzkumu plyne, že **rodiče jsou na českém pracovním trhu stále nevyužitou silou**. Na druhou stranu se stále více firem snaží s tímto potenciálem pracovat a přichází s programy, které vychází rodičům vstříc.

V České republice představuje nevyužitý potenciál lidského kapitálu zejména skupina žen – matky předškolních a částečně i školních dětí. V porovnání se zeměmi Evropské unie je nízká zejména ekonomická participace žen ve věkových kategoriích 25 - 29 let a 30 - 34 let, přičemž s nízkou participací souvisí zejména rodičovství a následná péče o děti. **Mateřství má v České republice v porovnání s jinými evropskými zeměmi velmi vysoký dopad na zaměstnanost** (ČR má dlouhodobě nejvyšší hodnotu indikátoru vlivu rodičovství na zaměstnanost u žen – 41 procentních bodů - ve srovnání s průměrem EU 27 ve výši 12,1 procentních bodů (údaje za rok 2009)). **České ženy mají přitom velký potenciál z hlediska uplatnění na pracovním trhu** – ženy v současné době v terciálním vzdělávání převyšují muže. Nevyužití tohoto potenciálu znamená plýtvání zdroji, kterými česká ekonomika disponuje (Sociologický ústav AV ČR v.v.i., 2011).

Důvody této situace spočívají ve špatně nastavených podmínkách pro kombinování práce a péče o potomky. Hlavní omezení zde představuje na jedné straně nedostatečná nabídka formální (mimorodičovské) péče o děti a na **straně druhé nedostupnost flexibilních pracovních úvazků, které by ženám umožnily uspořádat čas, který mají k dispozici tak, aby jej mohly věnovat jak placené práci, tak péči**.

Na otázku, **jakou podporu rodiče malých dětí očekávají od státu**, uvedla většina respondentek (75 %) citovaného průzkumu Byznysu pro společnost **daňové úlevy pro pracující a do zaměstnání se vracející rodiče malých dětí**. Na druhém místě (59 %) je **vyšší finanční ohodnocení rodičů čerpajících mateřské a rodičovské dovolené a dorovnání k průměrné mzdě**. Více než třetina žen očekává zajištění **kvalitní státem garantované předškolní péče pro všechny děti už od 2 let věku a podporu bydlení pro rodiny s malými dětmi**. Z komentářů dále vyplývá, že by ženy zejména uvítaly podporu státu pro **utváření zkrácených úvazků a flexibilnější pracovní doby**.

Graf 4 Jakou podporu rodičů malých dětí očekáváte od státu?

Zdroj: *Byznys pro společnost, 2018*

4.1.3 Postavení rodin s dětmi na trhu práce

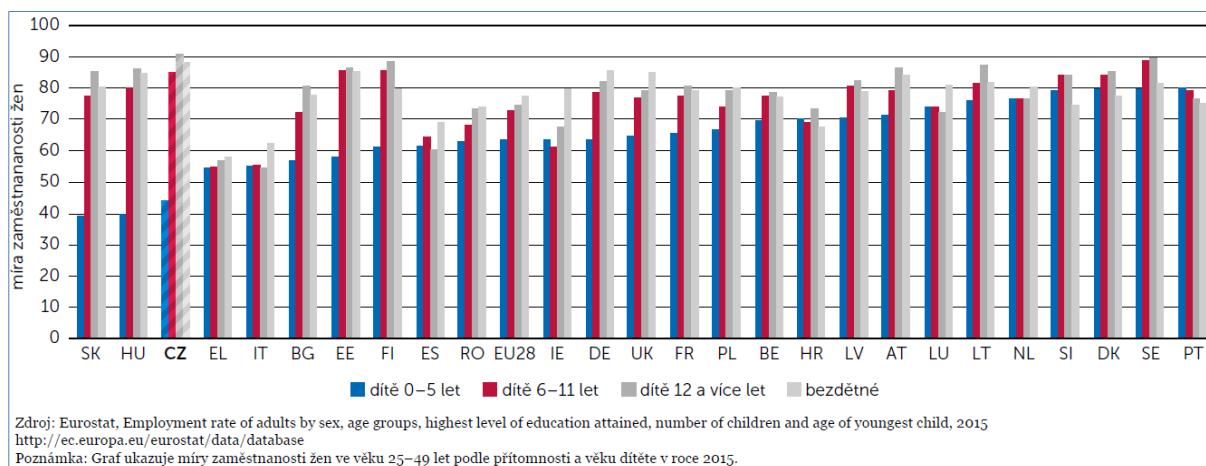
Údaje v této kapitole vychází ze **studie Podpora rodin s dětmi: daně, dávky a veřejné služby** (IDEA CERGE-EI, 2017). Tato studie přinesla dále uvedená klíčová zjištění z pohledu cílové skupiny rodin s dětmi, do které náleží také podmnožina pracujících rodičů:

- Výdaje na rodinnou politiku (dávky, daňové úlevy a veřejné služby) vůči HDP jsou v České republice ve srovnání se státy EU lehce nadprůměrné. **Podpora rodin s dětmi je však výrazně soustředěna na různé podoby daňových úlev, zatímco podpora formou služeb péče o děti je velmi nízká.**
- Systém přímých daní (daně z příjmu a pojistných odvodů) výrazně podporuje rodiny s dětmi a jedním vydělávajícím. **Míra přerozdělení od svobodných bezdětných k sezdaným párům s dětmi a jedním vydělávajícím je třetí nejvyšší v zemích EU.**
- Dávková podpora je silně koncentrovaná na rodiny s nejmenšími dětmi bez ohledu na výši příjmu. **Pouze 38 % celkových výdajů na sociální dávky dostávají rodiny ohrožené příjmovou chudobou.**
- **Dostupnost institucionální péče pro děti do tří let věku a nabídka částečných pracovních úvazků v ČR patří k nejnižším v EU.** ČR nabízí jednu z nejdelších rodičovských dovolených v EU a na světě. Kombinace těchto faktorů způsobuje, že péče o děti do věku 3 – 4 let zajišťují většinou matky.
- V důsledku výše uvedeného **vykazuje ČR v rámci celé EU jedny z nejvyšších negativních dopadů mateřství na uplatnění žen na trhu práce.** Dlouhodobé přerušení pracovní kariéry po narození dítěte se negativně odráží ve výrazně snížené zaměstnanosti, po návratu na trh práce pak ve zvýšené nezaměstnanosti a mzdové mezeře mezi muži a ženami.
- **V ČR je také nízká fertilita,** která se dlouhodobě drží kolem 1,5 dítěte na jednu ženu, tedy výrazně pod reprodukční úrovní 2,1 dítěte.

Jak se specifika českého prostředí (zaměření na rodiny s malými dětmi, dlouhá placená rodičovská dovolená, orientace na rodiny s dětmi a s jedním vydělávajícím, nízká podpora formou služeb, malý podíl dětí předškolního věku navštěvujících zařízení péče o děti) odrážejí v postavení žen na trhu práce, lze shrnout následovně:

- 1) **Propad v zaměstnanosti žen v období mateřství.** Míra zaměstnanosti žen bez dětí či s odrostlými dětmi patří k nejvyšším v EU (88 % bezdětných žen a 91 % žen s dětmi staršími 12 let je zaměstnaných).

Graf 5 Míra zaměstnanosti žen podle přítomnosti a věku dítěte v rodině

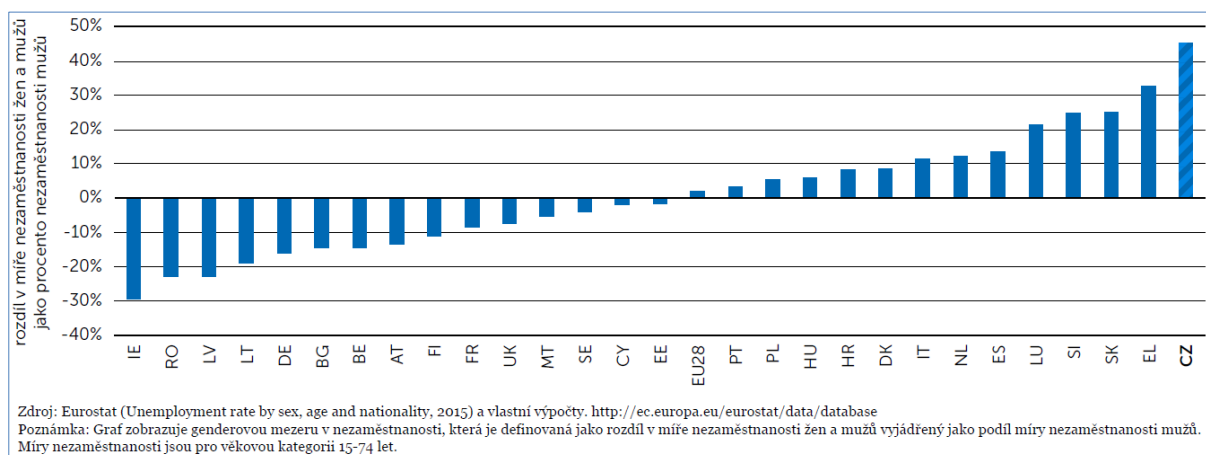


Zdroj: Eurostat

České ženy tedy vykazují vysoký zájem o zapojení na trhu práce. Na druhou stranu většina českých žen plně využívá jednu z nejdelších rodičovských dovolených v EU a zůstává s dětmi doma nejméně tři roky, ale často i déle. **Mezi ženami s dětmi do 6 let věku je tak zaměstnaných pouze 44 % a ČR vykazuje nejvyšší propad zaměstnanosti žen v důsledku mateřství.** Nezanedbatelná část tohoto propadu je přitom zřejmě nedobrovolná a vynucená institucionálními bariérami. Zvýšení zaměstnanosti žen s malými dětmi by přitom mohlo mít pozitivní dopady na veřejné rozpočty i rozpočty domácností.

- 2) **Vysoká nezaměstnanost žen s dětmi.** V roce 2015 v ČR přesahovala míra nezaměstnanosti žen téměř o polovinu míru nezaměstnanosti mužů (6,1 vs. 4,2 %). Genderová mezera v nezaměstnanosti o velikosti 45 % staví ČR na první místo v celé EU.

Graf 6 Genderová mezera v nezaměstnanosti



Zdroj: Eurostat

K největším rozdílům v nezaměstnanosti žen a mužů pak dochází mezi osobami s malými dětmi. Zatímco rozdíl v nezaměstnanosti mezi ženami a muži bez dětí do 14 let je velmi malý (11% genderová mezera, viz Tabulka 2), u osob s dětmi do 14 let tento rozdíl dosahuje 21,2 % (míra nezaměstnanosti 8,1 % u žen vs. 2,6 % u mužů). Vysoká míra nezaměstnanosti se pak týká i žen s maturitním a vysokoškolským vzděláním a u třetiny z nich je dokonce delší než 6 měsíců.

- 3) **Výrazné mzdové rozdíly mezi muži a ženami.** Dlouhé období péče o děti vede k zastarávání lidského kapitálu a profesních dovedností žen a negativně dopadá na jejich mzdy po návratu do práce, a to po celý zbytek jejich pracovní kariéry. I proto jsou rozdíly v průměrných mzdách mužů a žen v ČR druhé nejvyšší v EU (po Estonsku) a nejvyšších hodnot dosahují mezi 35. a 44. rokem věku (28 %), kdy se většina žen vrací po rodičovské dovolené do zaměstnání. Mzdové rozdíly mužů a žen se potom výrazně prohlubují s počtem vychovaných dětí.
- 4) **Extrémně nízká míra využívání částečných úvazků.** Na částečný úvazek pracuje v ČR pouze 9 % žen, zatímco průměr EU je 32 %. Jednou z příčin je vysoké efektivní zdanění práce, které je obzvláště výrazné u žen s malými dětmi a pracujícím partnerem. Vysoké zdanění práce spojené s vysokými fixními náklady (náklady na dopravu, stravné, administrativní zajištění pracovního místa, atd.) tedy odrazuje většinu žen od práce na zkrácený úvazek a většinu firem od nabízení částečných úvazků. Nedostupnost stabilního a dobře placeného zaměstnání se zkrácenou pracovní dobou, která by ženám umožnila skloubit práci a rodinu, pak často vede k tomu, že ženy návrat na trh práce dále odkládají nebo volí alternativní strategie návratu na trh práce formou podnikání nebo formou řetězení krátkodobých brigádnických prací.
- 5) **Nízká fertilita.** Fertilita se v ČR dlouhodobě drží na úrovni 1,5 dítěte na ženu, což je méně než průměr EU. Nejnovější výzkumy ukazují, že vysoké nároky na ženy v oblasti péče o děti se odrážejí v ochotě žen mít děti, a tedy v celkové fertilitě. Dostupné veřejné služby, které péči o děti usnadňují, se ukazují být až dvakrát efektivnější ve zvýšení porodnosti než jiný typ podpory rodin s dětmi. Negativní roli hraje také nejistota ohledně budoucí dostupnosti místa v jeslích a školce v okamžiku narození dítěte, kdy rodina a především žena musí plánovat jak délku rodičovské, tak strategii návratu do práce po 2 – 4 letech. ČR se zaměřuje především na finanční podporu rodin, zatímco politiky ulehčující ženám péči o děti (podpora služeb a zapojení otců do péče) nejsou dostatečně využívány.

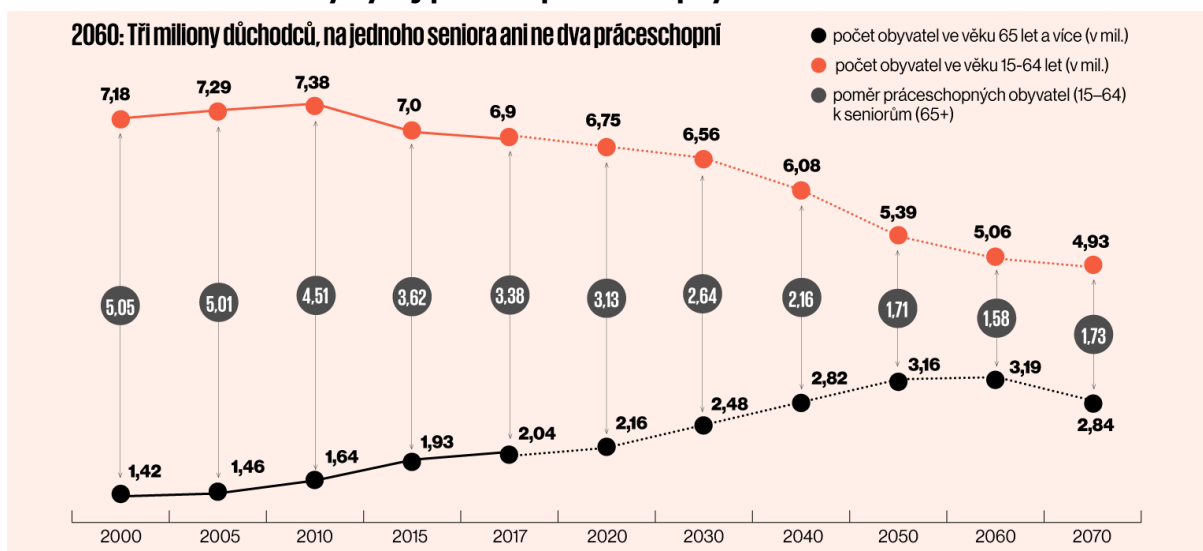
4.2 Osoby ve věku 55+ a senioři

Počet seniorů (osob ve věku 65 a starších) České republiky překročil již dva miliony. Tato skupina obyvatel se tak stává hybnou silou české ekonomiky. **V době, kdy dlouhodobě chybí statisíce práceschopných, jsou senioři jedním z možných řešení.** Firmy navíc pomalu zjišťují, že zkušený starší pracovník může být v kolektivu například dobrým mentorem pro mladé.

Na druhé straně důležitosti seniorů v české ekonomice přispívá i zájem firem o kupní sílu čím dál početnější skupiny obyvatel s podobnými zájmy. Firmy razantně vstupují do byznysů, které se týkají starších lidí. Nejedná se přitom jen o léky či zdravotnické pomůcky, důchodci si rádi zaplatí i cestování, lázeňský pobyt, knihy či vzdělávací kurzy. **K tomu, aby Česko mělo opravdu dobře fungující „stříbrnou ekonomiku“, toho ale ještě spousta chybí.**

Česko stárne velmi rychle. V roce 2000 do nového milénia vstupovalo se zhruba 1,4 milionu lidí ve věku nad 65 let. Na důchodce připadalo 7,2 milionu obyvatel v produktivním věku od 15 do 64 let. To představovalo snesitelný poměr, kdy se **pět přeschopných ze své mzdy skládalo na jedno důchodové zajištění**. Nyní počet seniorů překročil dvoumilionovou hranici a počet přeschopných se zúžil na 6,8 milionu osob. **Poměr je najednou jen o něco více než tři přeschopní na jednoho důchodce.**

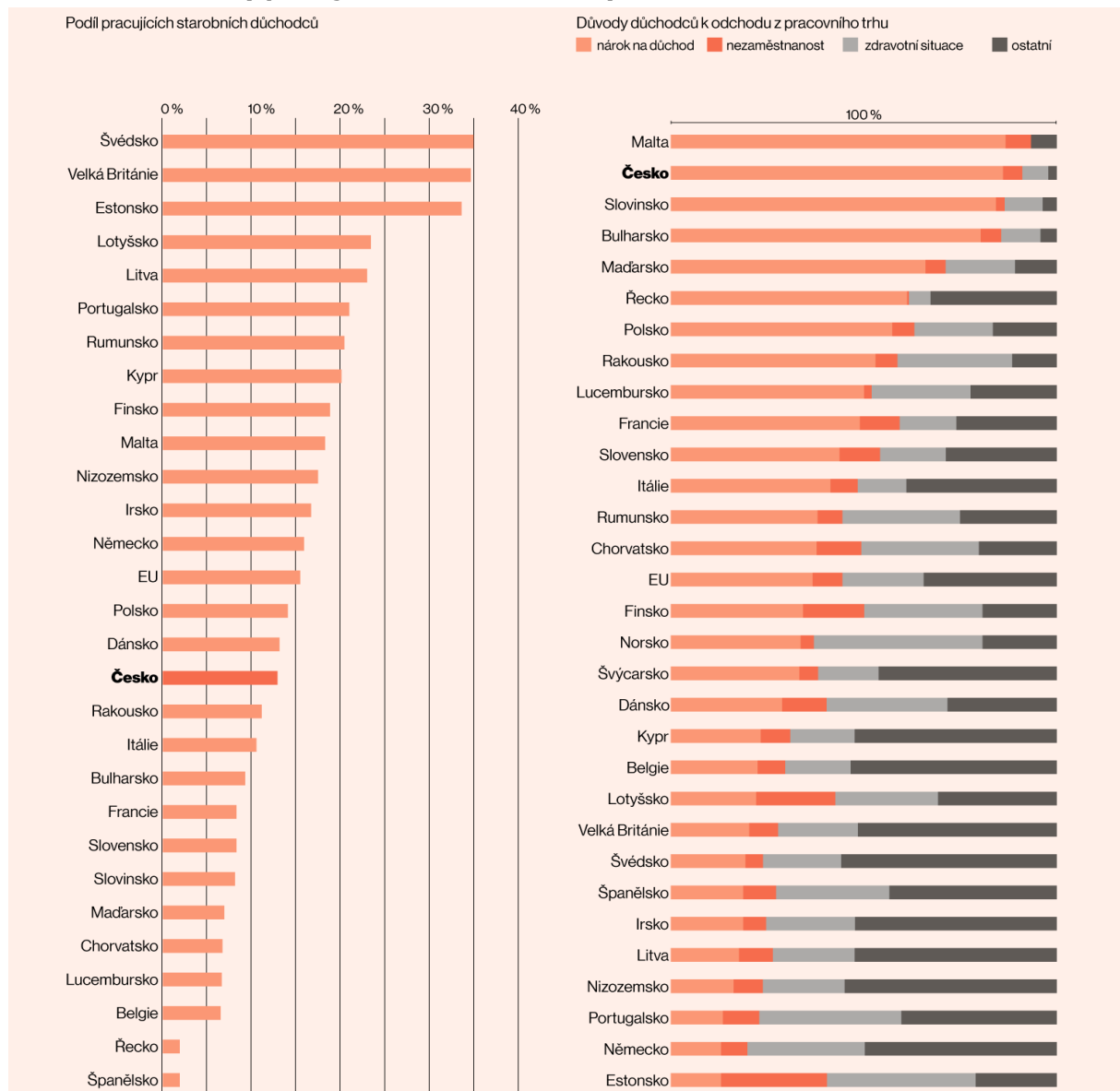
Obrázek 1 Očekávaný vývoj poměru přeschopných lidí a seniorů v ČR



Zdroj: ČSÚ, Eurostat

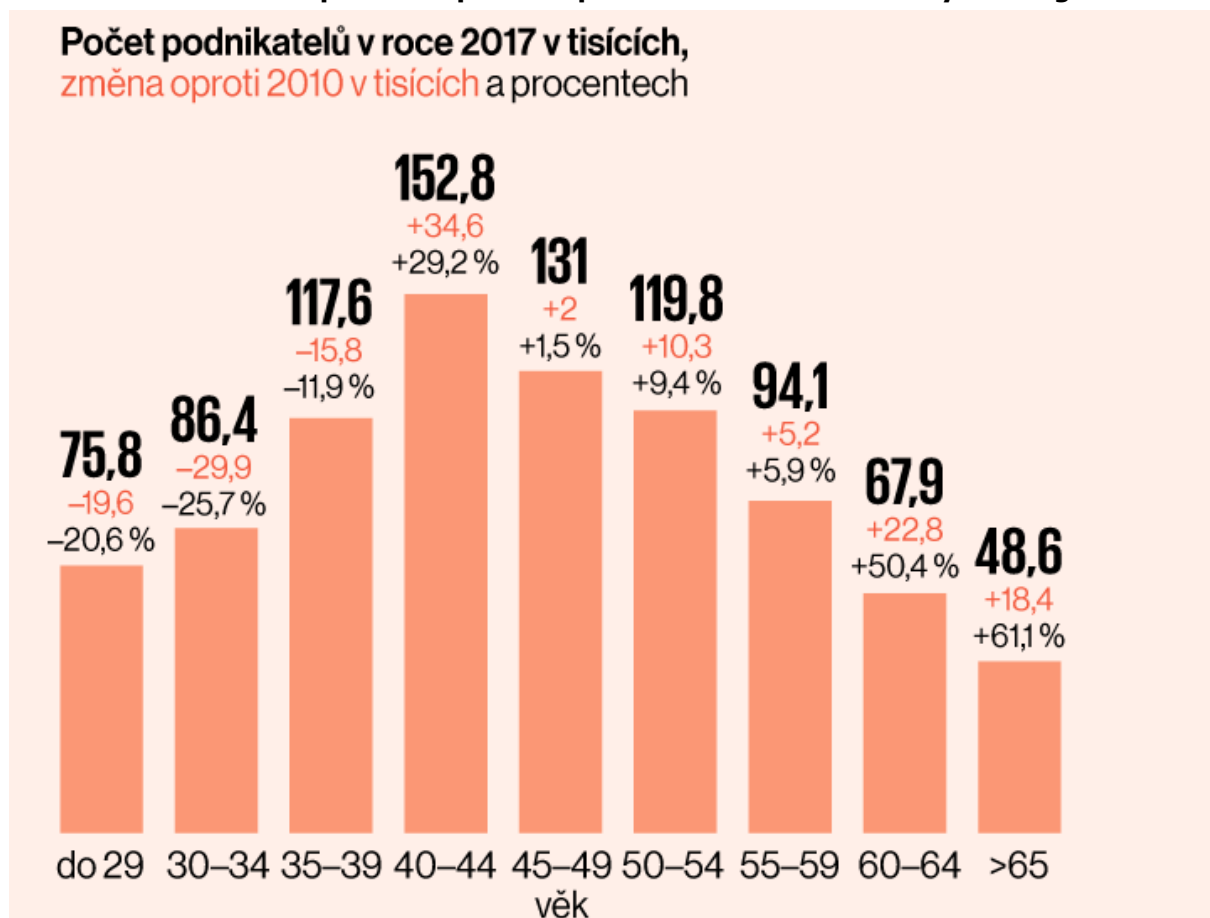
Seniorů bude i nadále přibývat, přeschopných naopak ubývat. Krize vyvrcholí v roce 2060, kdy počet seniorů dosáhne bezmála 3,2 milionu a počet přeschopných se smrskne na pět milionů. **Na jednoho důchodce tak budou vydělávat ani ne dva lidé.** Tyto změny pocítí i české firmy. Za dvacet let bude českým firmám chybět možná až 700 tisíc lidí. Předpokládaná vlna robotizace to přitom nevyváží. Podle nedávné studie ministerstva práce Iniciativa Práce 4.0 by v příštích dvou desetiletích po nástupu robotů mohla v Česku zaniknout „jen“ asi desetina pracovních míst, tedy zhruba 420 tisíc postů.

ČR má v období hospodářské konjunktury jednu z nejnižších nezaměstnaností v celé Evropské unii (2018). **Domácí firmy mají více než 200 tisíc neobsazených míst.** Na pokřiveném pracovním trhu se tak poohlížejí po zaměstnancích, které předtím neoslovovaly – a senioři se logicky nabízejí jako první. Podle průzkumu ČSOB z roku 2018 je třetina firem v ČR ochotna zaměstnávat důchodce, desetina o tom předtím ani neuvažovala, donutil je k tomu až nedostatek pracovní síly. A na statistikách je to vidět. Počet **pracujících důchodců překročil hranici dvou set tisíc a vyšplhal se na čtyřprocentní podíl na celkové zaměstnanosti.**

Obrázek 2 Podíly pracujících seniorů a důvody odchodu do důchodu v zemích EU

Zdroj: ČSÚ, Eurostat

Senioři jsou ale čím dál více vidět nejen jako zaměstnanci. Podíl podnikatelů na celkovém počtu pracujících v Česku je sice pořád jeden z nejvyšších v Evropské unii, ale snižuje se. V minulém roce dosáhl 17 procent. Neplatí to však pro všechny věkové skupiny. Podíl sebezaměstnaných do 29 let se mezi lety 2010 a 2017 propadl o pětinu, v kategorii 30 – 34 let o čtvrtinu. **Naopak podíl podnikajících seniorů roste.** Věková kategorie 60 – 64 zaznamenala za sedm let navýšení o 22 procent, ti ještě starší o rekordních 38 procent. Mezi roky 2010 a 2017 vzrostl počet sebezaměstnaných o 28,1 tisíce, a to zejména díky přírůstku podnikatelů po dosažení šedesáti let věku o 41,2 tisíce.

Obrázek 3 Změna v počtech a podílech podnikatelů v ČR dle věkových kategorií

Zdroj: ČSÚ, Eurostat

Stále více seniorů tedy zůstává v práci i po dosažení důchodového věku, ať už jako zaměstnanci či jako podnikatelé. Ale je to pořád příliš málo v porovnání se zásadní demografickou predikcí.

4.2.1 Problematika zaměstnávání starších lidí před důchodem

Starší lidé jsou samozřejmě skupinou na trhu práce, která je ohrožena v řadě případů více než skupiny jiné. Například **ztráta zaměstnání ještě před dosažením důchodového věku je jedním z nejsložitějších okamžiků pro tyto osoby**. Nabídek jiné práce je již jen málo, rekvalifikovat se senior může spíše jen obtížně a zaměstnavatel nechce investovat do někoho, kdo stejně za pár let odejde do důchodu.

Většina opatření na trhu práce týkající se starších generací cílí na seniory, tedy osoby v penzijním věku. Méně se však soustředí na ty, kteří mají důchod těsně (myšleno např. dva roky) před sebou. **Poslední velkou změnou bylo zavedení předdůchodů v rámci Nečasovy penzijní reformy v roce 2013**, všechny další pokusy o opravdu výraznější aktivní politiku zaměstnanosti příliš dobře nedopadly. **Přitom lidé v předdůchodovém věku jsou jednou z nejohroženějších skupin na trhu práce**. Pokud průměrně vydělávající šedesátník ztratí zaměstnání, jen těžko hledá nové. **ČR přitom nijak systémově nepodporuje „stříbrnou ekonomiku“, tedy využití potenciálu zkušených starších pracovníků, kteří vzhledem ke stárnutí populace budou muset zůstat na trhu práce čím dál déle**. Pokud by se přitom stát lépe staral o seniory před důchodem, mohlo by

se mu to za pár let, až tito senioři více zestárnou, vrátit. Jejich důchody by byly vyšší a stát by jim je nemusel dodatečně navyšovat.

I když se může zdát, že možností, jak se finančně zajistit, je z pohledu staršího zaměstnance, který přišel o zaměstnání, poměrně hodně (nalezení nové práce, zaregistrování se jako nezaměstnaný, využívání předčasného důchodu či předdůchodu), je **pro drtivou většinu seniorů vyhodnocení finanční výhodnosti jejich možností obtížné**. Občanům v takové situaci nejsou potřebné informace v dostatečně srozumitelné formě a množství poskytovány, popř. si je tito lidé neumí dostatečně dobře vyhledat.

Podle výsledků studie finanční výhodnosti jednotlivých možností, jak se s takovou situací vyrovnat (zpracovatel: think tank IDEA CERGE-EI při Národohospodářském ústavu AV ČR) je zřejmé, že nejde jen o jeden dva roky, kdy dotyčný bude mít nižší příjmy. **Toto rozhodnutí může výrazně ovlivnit jeho příjmy po zbytek života**. Například předčasný odchod seniora do důchodu výrazně trvale sníží jeho starobní důchod. A ten u většiny seniorů tvoří jediný zdroj příjmů v poslední čtvrtině života. Pokud se například průměrně vydělávající rozhodne dva roky před penzí vše vyřešit odchodem do předčasného důchodu a na penzi zůstane dalších 30 let, **ztráta budoucích příjmů představuje více než milion korun**.

Studie think tanku IDEA **modeluje případ seniora, který přišel o práci**: do důchodového věku mu chybí dva roky, splnil potřebný počet let sociálního pojištění, měl průměrnou mzdu a ve třetím pilíři důchodového systému si naspořil 250 tisíc. Senior v této situaci se bez dostatku relevantních informací nemusí rozhodnout nejvýhodněji a pak má slabý důchod (tedy horší než by potenciálně mohl mít). **Budoucí čisté reálné příjmy tohoto seniora odvíjející se od různých rozhodnutí se mohou lišit řádově až o stovky tisíc korun**. Výsledky modelů různých situací jsou zřejmé z následujícího obrázku.

Obrázek 4 Modelový příklad, jak neprodělat na předčasném odchodu ze zaměstnání

Modelový příklad předpokládá seniora s hrubou mzdou 30 tisíc korun. Do dosažení důchodového věku mu chybí dva roky, získal 45 let pojištění, doposud nebyl nezaměstnaný déle než rok a v posledních dvou letech byl alespoň rok pojištěn, ve třetím pilíři důchodového systému za dobu alespoň pět let naspořil nejméně 250 tisíc korun, ze zaměstnání odchází s hrubou mzdou, která odpovídá jeho průměrnému platu po roce 1985 přepočtenému na hodnoty roku 2018.

Žádost o předdůchod a přijetí hůře placeného zaměstnání

Z čistě finančního hlediska nejvýhodnější možností: nejvyšší příjmy před dosažením důchodového věku i po něm. Senior přijme hůře placenou práci a příjem bude doplňovat čerpáním úspor ve třetím pilíři, tedy předdůchodem. Až do dosažení důchodového věku bude vydělávat 70 procent předchozí hrubé mzdy a pobírat předdůchod odpovídající 30 procentům průměrné mzdy v ekonomice. Při dovršení důchodového věku odejde do starobního důchodu.

25 533 Kč

Čistý měsíční příjem před důchodem

16 729 Kč

Důchod

Doba strávená v důchodu

10 let 20 let 30 let

Celkové příjmy

(včetně dvou předdůchodových let, v tis. Kč)

1962 4150 6611

Ztráta oproti stavu, kdy si senior udrží původní práci až do důchodu (v tis. Kč)

144 144 144

Přijetí hůře placeného zaměstnání

Nejvýhodnější možností pro ty, kteří nespĺňují podmínky pro vyplácení předdůchodu. Senior přijme hůře placené zaměstnání, nižší výdělek může být způsoben například nižší náročností práce, nižším úvazkem či větší flexibilitou práce. Bude dostávat 70 procent předchozí hrubé mzdy, do starobního důchodu odejde po dosažení zákonného důchodového věku.

16 539 Kč

Čistý měsíční příjem před důchodem

16 627 Kč

Důchod

Doba strávená v důchodu

10 let 20 let 30 let

Celkové příjmy

(včetně dvou předdůchodových let, v tis. Kč)

1952 4127 6574

Ztráta oproti stavu, kdy si senior udrží původní práci až do důchodu (v tis. Kč)

154 167 181

Přihlášení jako nezaměstnaný

Výhodná možnost pro ty, kteří očekávají, že důchod budou pobírat alespoň 11 let. Nejvýhodnější možností i pro ty, kteří už nechtějí pracovat. Senior se přihlásí jako nezaměstnaný na úřadu práce a zažádá o podporu v nezaměstnanosti. Počátek a délka pobírání závisí na způsobu odchodu ze zaměstnání. 11 měsíců bude pobírat podporu v nezaměstnanosti 45 procent předchozí čisté mzdy, pak bude bez příjmů až do důchodového věku, kdy začne čerpat starobní penzi.

4690 Kč

Čistý měsíční příjem před důchodem

16 427 Kč

Důchod

Doba strávená v důchodu

10 let 20 let 30 let

Celkové příjmy

(včetně dvou předdůchodových let, v tis. Kč)

1658 3809 6229

Ztráta oproti stavu, kdy si senior udrží původní práci až do důchodu (v tis. Kč)

448 485 526

Žádost o předdůchod

Méně výhodná možnost, lákavá jen pro ty, kteří už nechtějí pracovat ani chodit na úřad práce jako nezaměstnaný. Senior čerpá úspory ze třetího pilíře formou předdůchodu po splnění několika zákonných podmínek. Zajistí si tak příjmy ve výši 30 procent průměrné mzdy v ekonomice do důchodového věku a nemusí platit pojistné za zdravotní pojištění. Pak začne čerpat starobní důchod.

8994 Kč

Čistý měsíční příjem před důchodem

16 146 Kč

Důchod

Doba strávená v důchodu

10 let 20 let 30 let

Celkové příjmy

(včetně dvou předdůchodových let, v tis. Kč)

1522 3635 6014

Ztráta oproti stavu, kdy si senior udrží původní práci až do důchodu (v tis. Kč)

584 659 741

Odchod do předčasného důchodu

Za jistotu příjmu do dosažení důchodového věku senior platí sníženým důchodem. Čerpání předčasného důchodu mu trvale sníží starobní penzi. Čerpá hned starobní důchod vypočtený dle nižší doby pojištění a penalizace za předčasný odchod do důchodu.

13 634 Kč

Čistý měsíční příjem před důchodem

14 295 Kč

Důchod

Doba strávená v důchodu

10 let 20 let 30 let

Celkové příjmy

(včetně dvou předdůchodových let, v tis. Kč)

1666 3543 5662

Ztráta oproti stavu, kdy si senior udrží původní práci až do důchodu (v tis. Kč)

440 751 1094

Život z vlastních úspor

Pro většinu seniorů finančně nejméně výhodná varianta. Senior překlene dobu do dosažení důchodového věku ze svých úspor či příjmů jiných členů rodiny. Odvádí ale státu minimální zdravotní pojistné ve výši 13,5 procenta minimální mzdy. Po dovršení důchodového věku odejde do starobní penze.

-1647 Kč

Čistý měsíční příjem před důchodem

15 821 Kč

Důchod

Doba strávená v důchodu

10 let 20 let 30 let

Celkové příjmy

(včetně dvou předdůchodových let, v tis. Kč)

1453 3525 5858

Ztráta oproti stavu, kdy si senior udrží původní práci až do důchodu (v tis. Kč)

653 769 897

Zdroj: Think tank IDEA CERGE-EI

Popsanou situaci si již některé firmy začaly uvědomovat. Není žádoucí pro firmu ani pro samotné zaměstnance, aby odcházeli v předdůchodovém věku. Například Bosch Diesel v Jihlavě už od roku 2015 nabízí lidem ve výrobě, že si tři roky před penzí mohou zkrátit pracovní dobu na polovinu a brát plný plat. Někteří zaměstnavatelé ve výrobní i nevýrobní sféře se snaží spolupracovat s bývalými zaměstnanci, kteří odešli do penze, třeba krátkodobě, ale opakovaně využívají jejich zkušenosti a odbornosti. Na druhou stranu zaměstnavatelé na českém trhu práce **ve velké většině nemají zkušenosti a informace, jak systémově a dlouhodobě podporovat kariérní rozvoj svých zaměstnanců i ve vyšším pracovním věku** (Byznys pro společnost 2018).

4.2.2 Legislativní rámec důchodového systému v ČR

Současný systém důchodového pojištění v ČR je upraven několika právními předpisy. Základním zákonem, který upravuje nároky ze základního povinného důchodového pojištění pro případ stáří, invalidity a úmrtí živitele, je Zákon č. 155/1995 Sb., o důchodovém pojištění, který byl přijat v červnu 1995 s účinností od roku 1996.

Doplňkové dobrovolné pojištění je realizováno prostřednictvím Zákona č. 42/1994 Sb., o penzijním připojištění se státním příspěvkem a dále existuje možnost dalších individuálních forem zabezpečení díky produktům komerčních pojišťoven. Zde se jedná zejména o Zákon č. 277/2009 Sb., o pojišťovnictví. O nároku na důchod, jeho výši a výplatě rozhoduje Česká správa sociálního zabezpečení s výjimkou případů, kdy jsou k rozhodování příslušné orgány sociálního zabezpečení ministerstev obrany, vnitra a spravedlnosti (v případě příslušníků ozbrojených sil a sborů). Legislativním základem je Zákon č. 582/1991 Sb., o organizaci a provádění sociálního zabezpečení. Právní úpravu vztahů financování obsahuje Zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů, který nabyl účinnosti dnem 1. ledna 1993.

4.2.2.1 Zahraniční modely penzijních systémů

Mezi země s dlouhodobě nejlépe hodnocenými evropskými penzijními systémy lze zařadit **Dánsko, Nizozemí či Švédsko**. Dánský náhradový poměr v oblasti důchodu patří mezi nejvyšší z členských zemí OECD. Systém se skládá ze základního veřejného důchodového pojištění, plně financovaného příspěvkového systému a povinného systému zabezpečení zaměstnanců. U veřejného systému platí princip redukce (občané s nižšími příjmy mají vyšší důchod v porovnání se mzdou před odchodem do důchodu, občané s vyššími příjmy naopak nízké), u ostatních penzijních dávek však závisí na příjmech občana, tzn. čím vyšší příjem, tím vyšší penze. **Největší výhodou tohoto systému je fakt, že neznevýhodňuje penzisty s nižšími příjmy, než je průměrná mzda, a na druhé straně eliminuje pokles příjmů u penzistů s průměrnou mzdou a chrání před výraznějším propadem životní úrovně u důchodců s vyšší než průměrnou mzdou.**

Díky jeho třem pilířům penzijního zabezpečení (základní pilíř, příspěvkový systém a systém zabezpečení zaměstnanců) pak lidé v důchodovém věku neztrácí chuť a motivaci i v důchodovém věku dále aktivně pracovat.

V Nizozemí má penzijní systém tři hlavní pilíře:

- 1) paušální státní penze,
- 2) zaměstnanecký penzijní systém a
- 3) dodatečná kolektivní penze.

Nizozemci jsou tak prakticky po celý život vedeni k vlastní přípravě na důchod, v čemž jim pomáhá stabilita celého systému a benefity v podobě daňových zvýhodnění a převoditelnost prostředků zaměstnaneckého penzijního systému.

Švédský penzijní systém se opírá o systém příspěvků. Fixní podíl platů směřuje na penze a takto vybraná suma se rozděluje mezi současné důchodce. Systém navíc umožňuje v rozmezí od 61 do 70 let odejít do důchodu prakticky kdykoliv.

4.2.2.2 Vysoký rozdíl mezi čistým výdělkem a důchodem při vstupu do penze (IDEA 2017)

Ze studie Institutu pro demokracii a ekonomickou analýzu (IDEA) Národohospodářského ústavu Akademie věd ČR zpracované Jiřím Šatavou z června 2017 vyplývá, že **Česká republika má jeden z nejvyšších rozdílů mezi čistým výdělkem a důchodem při nástupu do penze. Český důchodový systém také nedostatečně motivuje k tomu, aby lidé v zaměstnání zůstávali déle a pracovali i po dosažení věku odchodu do důchodu.**

Studie dále uvádí, že **kupní síla průměrného seniora okamžikem odchodu do důchodu z měsíce na měsíc skokově klesne, a to až o 42 %.** Podobně jako Česká republika na tom jsou státy jako Bulharsko či Kypr. Ještě výraznější skok mezi čistým výdělkem a výší důchodu mají podle studie například Slovinci, Chorvati, Litevci a Estonci. Mezi státy s nejnižším rozdílem patří Maďarsko, Rakousko, Británie, Irsko, Španělsko i Portugalsko (důchod zde odpovídá přibližně 80 % čistého příjmu), v Nizozemsku dokonce výše přiznaného důchodu průměrný čistý výdělek převyšuje.

Výše důchodu

Výše důchodu je v České republice odvislá především od počtu odpracovaných let, méně pak už na výši výdělků a jejich odvodech. Autoři studie proto poukazují na výrazné přerozdělování vybraných prostředků, což způsobuje, že **rozdíly v penzích lidí s vysokými a nízkými příjmy jsou malé.** Pro srovnání – senioři s dvojnásobnými příjmy průměrné mzdy se odchodem do důchodu dostanou na hranici 41 % svých předchozích výdělků. Oproti tomu senioři s polovinou průměrného výdělku obdrží po odchodu do důchodu 85 % své někdejší čisté mzdy.

Odchod do důchodu

Čeští senioři jsou na penzích od států závislí. Jak studie dále popisuje, byť díky systému přerozdělování chrání důchodový systém poměrně efektivně seniory před chudobou, propadu životní úrovně nezabrání. Do důchodu odchází přitom většina Čechů proto, že dosáhli důchodového věku. **Pouze pětina seniorů odchází do důchodu ze zdravotních důvodů či kvůli ztrátě zaměstnání.** Česká vláda v roce 2017 navíc prosadila „zastropování“ věku nástupu do penze na 65 let. Jak autoři studie dále uvádí, **odchod z pracovního trhu by měl být pozvolný** a lidé by měli dostat příležitost pracovat tak dlouho, jak budou sami chtít.

V České republice aktuálně pracuje 13 % lidí v penzi. V EU je průměr 15,5 %, v severských státech až 35 %. Když člověk přesluhuje a na rok se penze vzdá, přilepší si k důchodu zhruba o 7,6 %. Při přesluhování se obětovaný důchod a odvedené pojistné a daně seniorovi s průměrnou mzdou vrátí až za 28 let, čehož se průměrný přesluhující český muž nedožije. Autoři studie proto shrnují, že český důchodový systém práci v důchodu dostatečně nezohledňuje.

Závěry studie a doporučení

Podle autorů je **práce po dosažení důchodového věku výhodná jak pro seniory, tak pro stát a společnost.** Lidé si přivydělají a udrží svoji životní úroveň, stát má peníze z daní a společnost nepřichází o lidský kapitál. Výzkumy studie uvádí, že pokud by pracovalo 5 % důchodců a stát jim snížil odvody o 6,5 %, veřejné rozpočty by na tom pořád ještě vydělaly. Toto zvýhodnění a jeho způsob má proto zásadní dopad na rozhodování seniorů o tom, zda budou ještě dál pracovat.

Dle autorů by měly také konkrétní **politické strany odpovědět na to, jaké změny budou v důchodovém systému prosazovat.** Úpravy by se mohly týkat podpory práce v důchodu například **snížením daní a odvodů či vyšším zohledněním odpracované doby v částce penze.** Politická reprezentace a odborná veřejnost, včetně zástupců tripartity, by se v rámci probíhající veřejné diskuse měly také vyjádřit k tomu, zda by se nástupní důchod neměl vypočítávat jiným způsobem, jak by měla vypadat jeho valorizace, a odkud se budou rostoucí důchodové výdaje financovat, zejména s ohledem na prognózy stárnutí obyvatelstva v České republice a snižující se počet ekonomicky aktivních občanů ČR. **Rovněž větší míra flexibility práce je důležitým faktorem a podmínkou pro prodlužování pracovního života důchodců v České republice.**

Shrnutí hlavních závěrů z pohledu seniorů (Šatava 2017):

- **Pravidelné příjmy u lidí v důchodovém věku tvoří téměř výlučně státní starobní důchod z I. pilíře důchodového systému.** Většina důchodců nemá pracovní příjmy, jejich dobrovolné úspory ve III. pilíři jsou nízké a většinou vybírané jednorázově při odchodu do důchodu.
- **Důchodový systém nedostatečně zohledňuje práci v důchodovém věku.** Pokud senior při ročním přesluhování nepobírá důchod, jeho budoucí měsíční důchod se zvýší přibližně o 7,6 %. **Při přesluhování obětovaný důchod a odvedená pojistná daň se seniorovi s průměrnou mzdou vrátí až za 28 let,** čehož se průměrný přesluhující muž nedožije.
- **Pro stát, seniory i společnost je výhodné, pokud senioři pracují i po dosažení důchodového věku.** Seniorům se díky výdělečné činnosti zvýší životní úroveň. Stát od pracujících seniorů vybírá vyšší daně a pojistné a vydá méně na sociální dávky. Společnost zároveň s odchodem seniorů z trhu práce přichází o jejich cenné pracovní zkušenosti a lidský kapitál, jejichž využití je zásadní pro dlouhodobý ekonomický růst.
- **Po dosažení důchodového věku pracuje pouze 13 % českých důchodců, oproti více jak 30 procentům v zemích s nejvyšším zapojením důchodců na trhu práce.** Drtivá většina Čechů odchází z práce do důchodu při dosažení důchodového věku pouze proto, že získali nárok na starobní důchod. Naopak zdravotní omezení a ztráta zaměstnání jsou pro načasování odchodu do důchodu a nepracování v době pobírání důchodu v ČR málo podstatné.

- Starobní důchody, dominantní příjem u většiny starobních důchodců, přitom nahrazují předchozí příjmy pouze v omezené míře. **Čisté příjmy zaměstnance odcházejícího do důchodu v roce 2013, který celý život vydělával průměrnou mzdu, klesnou s odchodem do důchodu o 42 procent.**
- **Systém důchodového zabezpečení výrazně redistribuuje od seniorů s vyššími příjmy k těm s nižšími.** Například starobní důchod muže - zaměstnance s dvojnásobkem průměrné mzdy v ekonomice odpovídá 41 % jeho předchozí čisté mzdy, zatímco u zaměstnance s 50 % průměrné mzdy starobní důchod odpovídá 85 % čisté mzdy.
- Pro vývoj výše důchodu v následujících letech po odchodu do důchodu je klíčové nastavení **valorizace – ta v současnosti udržuje reálnou kupní sílu během života v důchodu**, ale obvykle zaostává za průměrným růstem reálných mezd. Zaostává přitom tím více, čím vyšší je nástupní starobní důchod.
- Nastavení důchodového systému relativně efektivně chrání české důchodce před pádem pod hranici chudoby. Sedmiprocentní podíl seniorů nad 65 let pod touto hranicí je čtvrtý nejnižší v EU. **Důchodový systém ale většinu důchodců neochrání před výrazným poklesem životní úrovně.**

4.3 Mladá generace na trhu práce – mileniálové

Tato cílová skupina je představována mladými lidmi narozenými mezi roky 1982 až 1996. Jedná se tedy o osoby, které jsou nyní ve věku 20 - 34 let. Této generaci se také říká mileniálové nebo generace Y. **V roce 2020 budou mileniálové tvořit více než třetinu světové pracovní síly.**

Informace v rámci této kapitoly pochází z **výzkumu mileniálů provedeného organizací Manpower Group provedeného v roce 2016.** Manpower Group zpracovala kvantitativní globální studii 19 000 pracujících mileniálů a 1500 náborových manažerů v 25 zemích, aby poukázala na specifika toho, co generace Y v dnešní době potřebuje. Mileniálové byli v tomto výzkumu identifikováni jako ti, kteří se narodili v období mezi lety 1982 – 1996, tedy lidé ve věku 20 – 34 let. Zkoumaná populace zahrnovala nezávislý **vzorek 11 000 pracujících mileniálů** rovnoměrně rozdělených podle věkových skupin a pohlaví v 18 zemích světa zastupujících všechny regiony. Průzkumem prošlo také více než 8000 zaměstnanců (mileniálů) Manpower Group, jakožto i 1500 náborových manažerů z 25 zemí.

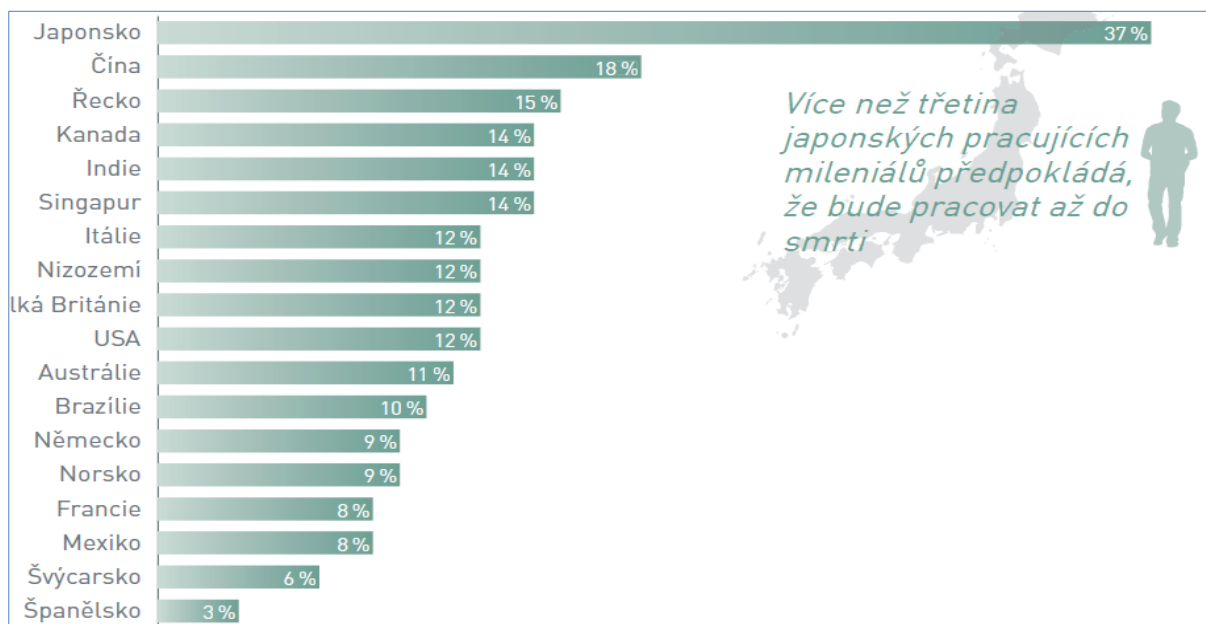
4.3.1 Charakteristika mileniálů

Mileniálové znovu a jinak definují vztah zaměstnavatel – zaměstnanec. Jako děti rodičů, jejichž práce se ve vzrůstající míře stala méně jistou v 70., 80. a 90. letech 20. století, vstoupili na trh práce v době globální recese. Tu charakterizovala rekordní nezaměstnanost mladých lidí, rychleji se měnící hospodářské cykly i rostoucí požadavky na nové dovednosti, **což je také důvod, proč se o nich říká, že jim chybí potřebné vzdělání.**

Mileniálové jsou překvapivě optimističtí, pokud jde o kariéru. Dvě třetiny z nich jsou optimisté, pokud jde o jejich bezprostřední vyhlídky v zaměstnání. 62 % z nich má důvěru v to, že pokud ztratí svůj hlavní zdroj obživy, najdou do tří měsíců stejně dobrý, nebo dokonce lepší. Nejvíce pozitivní jsou mileniálové v Mexiku, Číně, Švýcarsku a v Německu, zatímco nejméně pozitivní jsou ti v Japonsku, Řecku a v Itálii. V jejich náladě se odráží hospodářské, politické a kulturní faktory v těchto zemích. Z globálního hlediska vidí většina mileniálů budoucnost jako slibnou.

Většina mileniálů si je vědoma toho, že budou muset pracovat déle než generace před nimi. Celosvětově to vypadá tak, že více než polovina z nich očekává, že bude pracovat i po 65 letech věku. 20 % očekává, že bude pracovat i po sedmdesátce, a 12 % říká, že budou patrně pracovat až do smrti. V Japonsku je to celá třetina. **Významný počet stále zůstává optimistický a předpokládá odchod do důchodu před dosažením 65 let věku.** Teprve čas ukáže, zda tato menšina jsou realisté, optimisté, či lidé zcela naivní.

Graf 7 Podíl mileniálů, kteří si myslí, že budou pracovat až do smrti



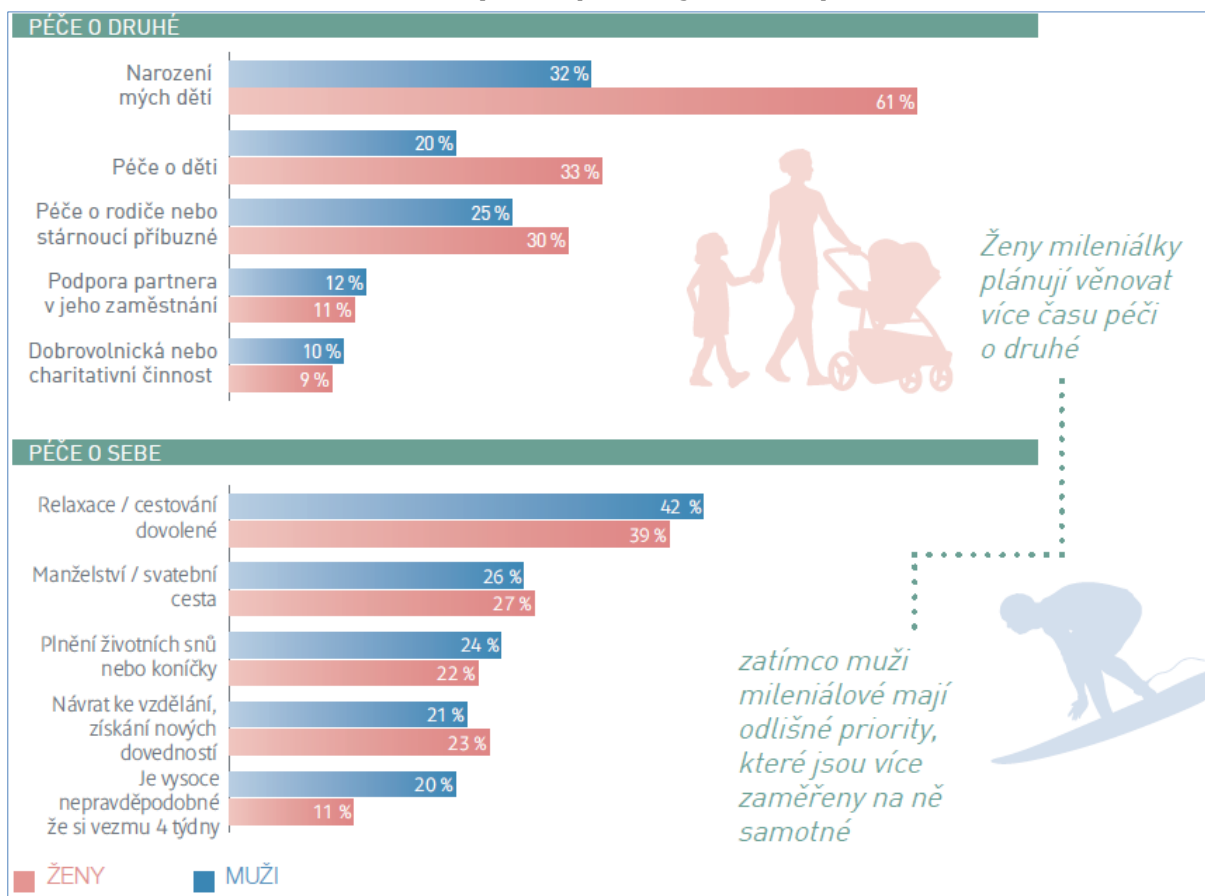
Zdroj: výzkum mileniálů, Manpower Group, 2016

Podle výsledků průzkumu mileniálové pracují stejně tvrdě, ne-li více, než jiné generace. 73 % hlásí, že pracují více než 40 hodin týdně, přičemž více než čtvrtina pracuje přes 50 hodin týdně. Indičtí mileniálové uvádějí, že mají nejdelsí pracovní týden a australští ten nejkratší – v průměru 52, respektive 41 hodin. Globálně má 26 % dvě či více placených zaměstnání.

Mileniálové očekávají, že budou pracovat **tvrději a déle než předcházející generace**, takže již také předpokládají větší rozmanitost a zároveň možnost sundat občas nohu z plynu. **84 % z nich předpokládá delší pauzy v kariéře** a potvrzuje, že „kariérní vlny“ vystřídají „kariérní žebřík“ dřívějších generací. Avizované pauzy v kariéře mají různé důvody. **Ženy chtějí věnovat více času péči o děti, starší příbuzné, partnery, a dokonce chtějí čas věnovat i dobrovolnické činnosti.** Priority mužů jsou odlišné, což není dobrá zpráva z hlediska rovnosti pohlaví, kdy se oba rodiče starají o dítě.

Oblast, kde jsou si mileniálové navzájem více rovni, je péče o sebe. Obě pohlaví mají jako prioritu dostatek času pro sebe a své koníčky. Bez ohledu na pohlaví plánují čtyři z deseti mileniálů delší volno na odpočinek, cestování a dovolenou. Přestat pracovat za účelem podpory partnera v kariéře je až mezi posledními příčkami žebříčku u obou pohlaví, což potvrzuje trend směrem ke dvojímu příjmu domácností.

Graf 8 Proč si mileniálové myslí, že potřebují kariérní přestávku



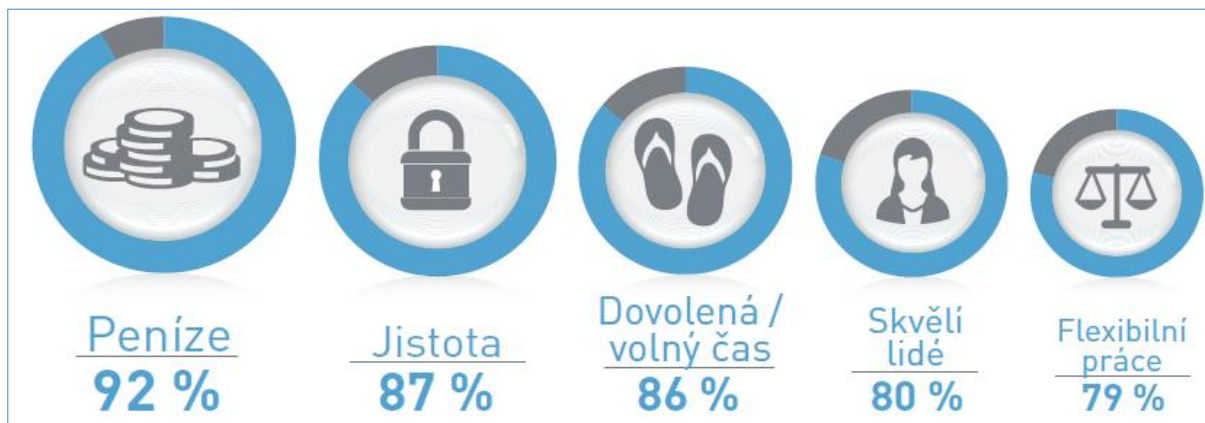
Zdroj: výzkum mileniálů, Manpower Group, 2016

Při výběru toho, kde a jak budou pracovat, sledují mileniálové tři priority:

- 1) peníze
- 2) jistotu
- 3) volný čas

Chtějí být odměňováni za své úsilí, chtějí mít v zaměstnání jistotu, a přitom stále volnost, aby mohli jednou za čas zastavit a dobít baterie. **Chtějí také pracovat se skvělými lidmi a užívat si dobu strávenou v práci, a to s možností pracovat flexibilně a získávat nové dovednosti.**

Graf 9 5 nejvyšších hodnot mileniálů při hledání zaměstnání



Zdroj: výzkum mileniálů, Manpower Group, 2016

Jistota zaměstnání je pro mileniály důležitá, definují ji však odlišně. Nestřídají často zaměstnání, jak bychom si mohli myslet. Když dostanou šanci, odejdou a jdou výš, avšak častější případ je ten, že se to nestane. Očekávají, že budou postupovat u stávajícího zaměstnavatele. Stejně jako tradicionalisté před nimi chtějí jistotu práce na plný úvazek, aby si byli jisti, že si udrží svůj životní standard.

Spíše než mít jedno zaměstnání na celý život, **rozumějí mileniálové potřebě neustálého rozvoje dovedností, aby zůstali zaměstnatelní.** 93 % se chce celoživotně rozvíjet a jsou ochotni věnovat svůj čas a/nebo peníze dalšímu vzdělávání. Čtyři z pěti říkají, že příležitost naučit se novým dovednostem je hlavním faktorem při uvažování o novém zaměstnání, přičemž 22 % má v úmyslu vzít si volno ze zaměstnání a získat nové dovednosti a kvalifikace.

4.3.1 Mileniálové a nové trendy na trhu práce

Mileniálové chtějí nové příležitosti u stávajícího zaměstnavatele, ne u dalšího. 63 % má v úmyslu zůstat u svého stávajícího zaměstnavatele ještě dalších několik let nebo i déle. Avšak když jsou dotázáni, jaká je ta „správná“ doba, po kterou zůstat v jedné dané roli před povýšením nebo přechodem do jiné, asi dvě třetiny odpověděly, že to je méně než dva roky a čtvrtina uvedla méně než 12 měsíců – což potvrzuje jejich potřebu změny a nových výzev v zaměstnání.

Uznání a ujištění jsou pro ně důležité. Polovina mileniálů by uvažovala o opuštění svého stávajícího zaměstnání kvůli nedostatku uznání. **Jakmile se začnou ohlížet jinde, začnou být důležité i další aspekty, jako je plat, benefity a dostatek příležitostí.** Zaměstnavatel to může potlačit hned v zárodku, když nabídne častější osobní zpětnou vazbu. Individuální přístup a uznání a učení se od manažerů a kolegů je nízkonákladová účinná cesta, jak nejlépe motivovat lidi.

Mileniálové rádi vytrhují z klidu ostatní a sami se rádi nechají vyrušit. I když dávají přednost práci na plný úvazek, **jsou otevřeni netradičním formám zaměstnání v budoucnu – práce na volné noze, krátkodobá angažmá nebo portfoliová kariéra s několika zaměstnáními současně.** Samostatná výdělečná činnost je také lákavou možností do budoucna. Pohoda, s jakou přijímají narušení zajetých stereotypů a otevřenost novým způsobům práce, vyvolává **tlak na zaměstnavatele, aby více využívali flexibilní formy práce a rozmanitost pracovní náplně.**

Velká většina mileniálů – 93 % – vidí probíhající rozvoj dovedností jako důležitou součást své kariéry. **Jsou ochotni se na něm podílet i finančně a vzdali by se pro něj i svého volného času.** Jen 7 % mileniálů nemá o trénink zájem. Existují však různé stupně zájmu, schopností a odhodlanosti k učení. Úroveň učenlivosti výrazně koreluje s úspěchem v kariéře – být vzdělanější, lépe připravený na zaměstnání a lépe placený. A co víc, lidé s větší schopností učit se mají tendenci v učení pokračovat, takže benefity se s časem zvyšují.

4.3.2 Doporučení pro práci s mileniály na trhu práce







Na základě výsledků výzkumu popsaného výše byla rovněž definována některá základní doporučení pro další práci s touto specifickou cílovou skupinou. Pojítkem těchto doporučení je právě akcent na uplatňování prvků flexibility při jejich zaměstnávání.

- 1) **Mileniálové upřednostňují práci na plný úvazek, avšak mnozí z nich jsou také otevření alternativám, jako je práce na částečný úvazek či na volné noze, nebo preferují smíšenou pracovní náplň. Staňte se atraktivním zaměstnavatelem tím, že umožníte lidem co nejvíce pracovat kde, kdy a jak potřebují.** Nabídněte mileniálům možnost zapojit se do různých projektů, abyste je více motivovali a udrželi ve společnosti.
- 2) **Počítejte s tím, že mají potřebu si častěji brát volno z osobních důvodů nad rámec tradičních důvodů, jako jsou narozeniny, svatební cesty nebo péče o děti.** Součástí dlouhodobé kariéry je nyní nutnost mít čas přeskupit zbraně nebo dotankovat. Jedte s nimi na vlnách kariéry a zakomponujte kariérní přestávky do firemní kultury vaší společnosti. Udělejte si jasno v tom, jaké formy flexibility můžete zaměstnancům nabídnout, aby se po svém návratu mohli co nejsnadněji zapojit do práce.
- 3) **Ukažte, že setrvání ve společnosti povede k rozvoji kariéry.** Ukazujte příklady lidí, kteří prošli úspěšně tréninkem a rozvojem ve vaší organizaci. Apelujte na aspiraci mileniálů být, pokud jde o dlouhodobou perspektivu, lépe zaměstnatelným.
- 4) **Vytvořte pro mileniály příležitosti pracovat na různých projektech s různými týmy, aby získali zkušenosti a vztahy napříč organizací.** Uspokojte jejich hlad po nových příležitostech, aby je nemuseli hledat jinde. Zdůrazňujte, co jim to přináší osobně. Posun a kariérní rozvoj nemusí znamenat jen povýšení, ale pro tuto generaci hlavně možnost získávat nové dovednosti a zkušenosti.
- 5) **Pravidelně slad'ujte své představy s očekáváním mileniálů v oblasti kariérního postupu a rozvoje.** Spíše než na roční hodnocení se soustředte na bližší cíle a na vytvoření plánu k jejich dosažení. Pojměte tyto pravidelné rozhovory tak, abyste ukazovali, jak jejich dnešní práce přispěje k posílení jejich dlouhodobých kariérních možností.
- 6) **Udržujte individuální a osobní přístup a poskytněte mileniálům pravidelnou zpětnou vazbu.** Povzbuzujte je. Hledejte stále nové způsoby, jak dát najevo uznání a podpořit sdílení zkušeností od manažerů a kolegů. Nic to nestojí a je to účinný způsob, jak lidi motivovat.

Na následujícím schématu jsou znázorněna doporučení pro práci s mileniály v jejich rozvoji. Členění vychází z kategorizace jejich ochoty vzdělávat se v rámci zaměstnání:

- **Učentliví** – jsou optimističtí, pokud jde o vyhlídky v zaměstnání, mají důvěru ve schopnost najít jiné zaměstnání, přebírání odpovědnosti za svůj rozvoj, jsou ochotní věnovat vlastní čas rozvoji a investovat vlastní peníze do rozvoje, jsou připravení změnit zaměstnání kvůli rozvoji dovedností, jsou intelektuálně zvědaví, umí učinit rozhodnutí zvýšit si dovednosti a schopnosti bez ohledu na náklady, jsou nezávislí a houževnatí.
- **Potenciálně učentliví** – jsou ochotní věnovat vlastní čas rozvoji, investovat své peníze rozvoji, mají nižší sebedůvěru a mají méně příležitostí k postupu.
- **Málo učentliví** – mají malou nebo žádnou ochotu učit se, nejsou ochotní věnovat vlastní peníze a čas svému rozvoji a vykazují neochotu učit se i při využití času a peněz zaměstnavatele.

Graf 10 Mileniálové z hlediska ochoty učít se a jak s nimi pracovat

PENÍZE	PŘIPRAV. K PRÁCI	TAJEMSTVÍ ÚSPĚCHU
 <p>Příjem nad celostátním průměrem 69 %</p>	 <p>Připraveni na práci vzděláním 63 %</p>	<ul style="list-style-type: none"> Zaměstnavatelé potřebují udržet motivaci vysoce učenlivých. Jejich touha a nasazení ve vztahu k učení je žene vpřed a činí je cennějšími. Najdou si cesty jak zvýšit své dovednosti bez ohledu na úroveň podpory ze strany zaměstnavatele. S novými příležitostmi k využití svých dovedností a schopností a k získání zkušeností, tyto lidé osobnostně vyrostou a přinesou kulturu sebezdokonalování a adaptability do organizace. Zaměstnavatelé by se měli zaměřit na udržení této skupiny pomocí moderních HR nástrojů, které vytvářejí příležitosti a zvyšují motivaci. Viz „Jak zaujmout, udržet a rozvíjet mileniály“.
 <p>Příjem nad celostátním průměrem 60 %</p>	 <p>Připraveni na práci vzděláním 54 %</p>	<ul style="list-style-type: none"> Zaměstnavatelé by se měli zaměřit na to, jak tyto mileniály rozvíjet a motivovat. Potenciálně učenliví potřebují být inspirováni a potřebují vidět souvislost mezi rozvojem a úspěchem v kariéře. Systém testování a hodnocení při identifikaci budoucích talentů by měl být především zaměřen na bystrost, potenciál rozvoje a rozsah dovedností. Zaměstnavatel může dát svým mileniálům jasnou perspektivu pomocí dlouhodobého rozvojového plánu a pravidelných hodnotících pohovorů zaměřených na další rozvoj.
 <p>Příjem nad celostátním průměrem 54 %</p>	 <p>Připraveni na práci vzděláním 49 %</p>	<ul style="list-style-type: none"> To, že tato skupina byla označena jako málo učenliví, jak z hlediska jejich schopností i vůle učít se, neznamená, že se jí nebudeme věnovat a podporovat ji. Zaměstnavatelé by se měli zaměřit na potenciál jejich rozvoje již během fáze výběru zaměstnance.

Zdroj: výzkum mileniálů, Manpower Group, 2016

4.4 Pečující osoby a neformální péče

S cílovou skupinou seniorů (a osob se zdravotním postižením) úzce souvisí také problematika pečujících osob a neformální péče (péče poskytovaná osobě závislé na podpoře, pomoci a péči blízkými rodinnými příslušníky, příbuznými nebo známými). **Počet neformálních pečovatelů v České republice se odhaduje na 250 tisíc** (výzkumu SILC 2010). Jiné prameny uvádějí až téměř 300 – 400 000 tisíc osob. Polovinu osob pečujících tvoří osoba blízká.

Téměř dvě třetiny dlouhodobé péče je u nás poskytováno ženami ve středním nebo raném důchodovém věku, mezi 35. a 64. rokem. Tato forma bezplatné péče je mimořádně důležitou součástí systému dlouhodobé péče, podle kvalifikovaných odhadů 70 – 90 % veškeré sociální a zdravotní dlouhodobé péče je poskytováno rodinnými příslušníky nebo jinými pečujícími.

Neformální péče má významný ekonomický a společenský přínos. Zásadně přispívá k rodinné soudržnosti a mezigenerační solidaritě, v oblastech s vysokou mírou nezaměstnanosti může snižovat tlak na trhu práce.

Pečující osoby narážejí na mnohé deficity v současné politice sociálních služeb a dlouhodobé péče. Nevhodně nastavený systém dlouhodobé péče, resp. jeho právní neexistence v ČR (financování, nedostatek terénních sociálních i zdravotních služeb určených

pro nesoběstačné osoby, ale také veřejných služeb pro samotné pečující, nedostatečná sociální práce včetně edukace a poradenství pro pečující osoby atp.), nevede k potřebné komplementaritě a sdílení péče mezi formálními i neformálními poskytovateli sociální i zdravotní péče. Nedostatečně rozvinutá síť podpůrných služeb (např. krizová odlehčovací služba) a chybějící další výhody pro pečovatele oslabují motivaci a sociální jistoty neformálních pečovateli.

Pečující osoby se proto ocitají v nejistém postavení, obtížně kombinují péči a zaměstnání vzhledem k neochotě českých zaměstnavatelů nabízet zkrácenou pracovní dobu, příp. její flexibilní organizaci. S nárůstem potřeby a intenzity péče neformální pečovateli často opouštějí svá zaměstnání a **jsou zpravidla odkázáni na odměnu, kterou jim poskytne osoba závislá z příspěvku na péči. Návrat do zaměstnání je pro pečující poměrně obtížný i po ukončení péče.**

V souvislosti s poskytováním dlouhodobé péče **dochází k propadu celkových příjmů pečujících**, a to jak z ekonomické činnosti, tak ze sociálních dávek. **Pečující osoby tak čelí zvýšenému riziku chudoby v produktivním i postproduktivním věku.** Poskytování neformální péče (především v případě vysokých stupňů závislosti) dále zvyšuje riziko vzniku dysfunkčních rodinných vztahů pečujících osob (partnerských, rodičovských, příbuzenských). V důsledku prodlužování délky a náročnosti péče pečovateli také hrozí zhoršování jejich (fyzického i psychického) zdravotního stavu.

Demografické prognózy předpokládají, že v ČR se během příštích dvaceti let počet seniorů ve věku nad 75 let přinejmenším zdvojnásobí. **Odhaduje se přitom, že přibližně čtvrtina až třetina z nich bude ve špatném zdravotním stavu, a bude tedy vyžadovat nějakou formu dlouhodobé péče.** Zároveň pokles podílu osob v produktivním věku a prodlužování věku odchodu do důchodu mohou vést k zužování souboru možných poskytovatelů péče. Z hlediska poskytování neformální péče lze očekávat, že její význam v oblasti dlouhodobé péče bude i nadále velmi velký, příp. se bude i zvyšovat. Rodinní příslušníci často chápou péči o své blízké jako práci z lásky nebo povinnosti v rámci mezigenerační solidarity bez ohledu na existenci institucionální podpory či pomoci.

4.4.1 Pečující jsou na trhu práce vystaveni řadě rizik

Dosavadní vývoj v oblasti neformální péče nedostatečně řeší postavení pečujících osob v systému dlouhodobé péče, jejich příjmovou situaci v období poskytování intenzivní péče či po jejím ukončení (návrat na trh práce, starobní důchod). Podpora neformální péče a pečujících osob je víceméně deklaratorní a formální povahy. Aby došlo k reálné změně, bude nutné legislativně změnit současné parametry sociálního zabezpečení, zejména v oblasti dávek či jiné finanční podpory, **ale i v oblasti pracovního práva, doprovodných a vzdělávacích služeb.** Současně bude třeba vytvořit nové nástroje, které pomohou osobám pečovat, např. může jít o specifické poradenství, bezplatné vzdělávání, odlehčovací služby, popř. další formy pomoci.

Dynamika vývoje pracovního statusu v případě dlouhodobé péče, aneb co se děje, když se člověk stává pečující osobou:

- **Pokud před pečováním pracoval/a na plný úvazek:**
 - o V průběhu poskytování péče si ho udržel/a (28 %)

- Odešel/odešla do ekonomické neaktivity (27 %)
- Odešel/odešla do důchodu (18 %).
- **Pokud před pečováním pracoval/a na částečný úvazek:**
 - V průběhu poskytování péče si ho udržel/a (60 %)
 - Odešel/odešla do ekonomické neaktivity (5 %)
- **Pokud byl/a před poskytováním péče nezaměstnaná:**
 - Zůstal/a nezaměstnaný/á (44 %)
 - Přešel/přešla do ekonomické neaktivity (48 %)

Částečný úvazek je tedy pravděpodobně výrazně jednodušší skloubit s poskytováním péče. Současně se zdá, že šance na návrat na trh práce při poskytování péče je nulová. **Nejhorší situace nastávala pro matky dětí se zdravotním postižením,** tedy ty, které začaly poskytovat péči po rodičovské dovolené – z nich setrvala v ekonomické neaktivitě takřka polovina (48 %). Pozitivní vliv na zaměstnanost pečujících osob mělo podle analýz FDV zejména vyšší dosažené vzdělání a soužití s partnerem (tedy dosažitelná pomoc a podpora druhého člověka), dále také vyšší věk a dostupná pomoc s péčí. Negativní vliv naopak měla vysoká intenzita péče a stupeň závislosti, v němž se nacházela opečovávaná osoba (Geissler, 2015).

Výsledky nedávných kvantitativních a kvalitativních výzkumů pečujících žen provedených v SOÚ AV ČR (Dudová a Hašková, 2014) ukazují, že **stále větší podíl žen, které pečují o malé dítě, o seniora nebo o osobu se zdravotním postižením, nachází uplatnění na pracovním trhu pouze ve formě nejisté, nízko ohodnocené, krátkodobé práce bez sociálního zajištění.** Na to poukazují i výsledky šetření FDV, podle kterého 48 % žen pracovalo jinou formou nežli na standardní plný pracovní úvazek, z tohoto celkového počtu pak 20 % pracovalo na různé dohody o provedení práce či pracovní činnosti a 25 % jako OSVČ (zbytek představovaly zkrácené pracovní úvazky; z ekonomicky aktivních pečujících mužů pracovalo nestandardní formou práce 34,6 %).

Zvláště markantní situace byla u matek dlouhodobě pečujících o dítě se zdravotním postižením (dle výzkumu FDV). Kvalitativní výzkum „Péče o osoby se zdravotním postižením“ (Dudová, 2013b) pak ukázal, že **tyto ženy buďto volily trvalé opuštění pracovního trhu, nebo střídaly období překerní práce období nezaměstnanosti.** Ve zvláště svízelné situaci se nacházely ty, které se nemohly spolehnout na příjem partnera (matky samoživitelky). V lepším pracovním uplatnění jim bránilo zejména sdílené přesvědčení zaměstnavatelů, že po letech strávených péčí nemají potřebné pracovní kompetence, a omezená doba provozu institucí poskytujících péči a vzdělání jejich dětem (dopolední provoz speciálních škol a stacionářů, nemožnost přijetí dítěte do školní družiny) společně s nutností dlouhého dojíždění.

U osob pečujících o seniora hraje klíčovou roli to, zda již dosáhly věku odchodu do důchodu či nikoliv. Podle výzkumu „Péče o starší“ (Dudová, 2015) se s největšími obtížemi potýkaly právě ženy ve věku 50 - 60 let, které ještě na odchod do důchodu neměly nárok. Nevnímaly jako žádoucí odejít ze zaměstnání kvůli péči o rodiče, jelikož si uvědomovaly rizika, která by to přineslo: snížení současného příjmu, snížení budoucího příjmu v podobě kráceného důchodu, a obtížnost nalezení nové práce poté, co již péče nebude potřeba a ony budou na sklonku pracovního věku.

Více než polovina dotázaných ve výzkumu „Péče o starší“ byla v době, kdy pečovala o svou matku či oba rodiče, teprve v předdůchodovém věku. Další sice již byly oficiálně v důchodu, přesto z různých důvodů v placené pracovní aktivitě pokračovaly. **Možnost kombinovat práci a péči tedy pro ně byla klíčová.** Aby dotázané ženy mohly péči poskytovat i v situaci, kdy matka či otec potřebovali časově náročnou každodenní péči, **musely buďto mít možnost flexibilně upravit svou pracovní dobu nebo využívat pomoc od jiných osob** (např. být zastoupeny manželem, sourozencem, sousedkou či placenou pečovatelkou v době, kdy byly v práci). Další možností bylo pokrýt určitá období, kdy byla péče obzvláště náročná, nebo než mohly nastoupit do důchodu, institucionální pobytovou péčí. **S tím, jak bude docházet k oddalování věku odchodu do důchodu (zejména u žen), bude potřeba kombinovat péči o seniora/seniorku a placenou práci ještě palčivější.**

Období, po které člověk poskytuje péči osobě závislé ve 2. až 4. stupni závislosti, je započítáno jako náhradní doba důchodového pojištění. Nedochozí tedy k rozměňování výpočtového základu a zároveň jsou roky péče započítány jako roky odpracované. Jakmile toto období skončí a pečující se nemůže vrátit do původního zaměstnání, může se registrovat na Úřadu práce jako uchazeč o zaměstnání, přičemž mu/jí ovšem náleží pouze minimální výměra podpory v nezaměstnanosti (přiznávaná v případech, kdy není možné doložit výši příjmu). Problém nastane také, když osoba, která dříve pečovala, přijme méně kvalifikovanou a placenou práci (což lze vzhledem k obtížné zaměstnatelnosti lidí v předdůchodovém věku očekávat). **Nižší příjem pak rozměňuje její základ pro výpočet důchodu.**

Opuštění pracovního místa kvůli péči o seniora či osobu se zdravotním postižením v rodině tak představuje riziko, které se plně vyjeví až v době, kdy péče skončí. Dokud péče trvá, je pečující osoba chráněna náhradní dobou důchodového pojištění a může být finančně podpořena příspěvkem na péči. Jakmile péče skončí, končí i tato ochrana. **Pečující osoby se tak mohou dostat do poměrně obtížné materiální situace, a to nejen z hlediska současných příjmů, ale i z hlediska budoucích příjmů v důchodu.**

Služby terénních pečovatelů a pečovatelek nejsou pro řadu rodin dostupné geograficky a finančně, navíc výzkum naznačuje, že jejich využití naráží na řadu kulturních bariér u pečujících i opečovávaných. **Speciální volno na péči o staršího člena rodiny, s možností návratu do původního zaměstnání, v ČR neexistuje.** Pečující osoby mohou využít tzv. paragraf – tedy volno na ošetřování nemocného dítěte či jiného člena své rodiny. Ten je ale omezen jen na devět dní, navíc senior či seniorka musí žít s pečující osobou ve stejné domácnosti a pečující osoba musí být zaměstnaná (osoba samostatně výdělečně činná nemá na ošetřovné nárok, ani když si platí nemocenské pojištění). Jinou možností je neplacené volno, to ale závisí na blahovůli zaměstnavatele. **Pro mnohé pečující je tak jedinou alternativou úplné opuštění pracovního místa. To ale představuje riziko z hlediska dalšího zaměstnání poté, kdy již péče nebude potřeba.** Východiskem je tedy hledat opatření, která umožní zachování si pracovního místa i v době poskytování péče.

4.4.2 Možná řešení pro zlepšení situace pečujících osob

Následující doporučení byla formulována v materiálu „Koncepte a realizace sociální a rodinné politiky v ČR se zaměřením na péči o seniory i o děti“ (Alternativa 50+, 2015).

Zlepšit situaci může na jedné straně **rozšíření nabídky formálních služeb**, které zastanou péči v době, kdy pečující osoba pracuje, a na straně druhé **politiky volna na péči** umožňující pečující osobě zůstat dočasně doma v případě potřeby péče o blízké osoby v rekonvalescenci po náročné či dlouhodobější nemoci či úrazu. **Obojí je v České republice zatím jen málo rozvinuté.**

4.4.2.1 Volno na péči

Cílem tohoto opatření by bylo podpořit péči o lidi, kteří prodělávají rekonvalescenci po náročné či dlouhodobější nemoci či úrazu, na jejichž základě vznikne potřeba dlouhodobé péče, a **poskytnout neformálním pečujícím možnost pečovat (a zorientovat se v nové situaci pečovatelského závazku) bez obavy ze ztráty zaměstnání.** Součástí opatření jsou tři nové instituty: volno na péči, peněžitá pomoc při péči a prodloužené volno na péči.

- **Volno na péči** by bylo nárokovatelným institutem, analogickým mateřské dovolené. Jednalo by se o max. tříměsíční uvolnění ze zaměstnání, možné však čerpat max. 3 měsíce na jednu závislou osobu. Po skončení volna na péči by byl zaměstnavatel povinen zařadit zaměstnance na jeho původní práci a pracoviště. Opakované čerpání by bylo možné po opětovném výrazném zhoršení zdravotního stavu. Volno by mohly postupně čerpat další blízké osoby.
- Po dobu čerpání volna na péči by zaměstnanci náležela **dávka nemocenského pojištění** – peněžitá pomoc při péči. V případě OSVČ by v době volna na péči hradil zdravotní pojištění stát a OSVČ by byla zproštěna povinnosti hradit předepsané zálohy na sociální pojištění (prvních 90 dní).
- **Po volnu na péči by bylo možné další prodloužení**, tentokrát již nenárokovatelné – závislé na dohodě zaměstnance a zaměstnavatele. Dohoda by obsahovala i to, zda bude zaměstnanec posléze zařazen na původní práci a pracoviště, nebo podle pracovní smlouvy. Po tuto dobu by za pečující osobu platil zdravotní pojištění stát (nikoliv zaměstnanec, jak je tomu v případě neplaceného volna ze zaměstnání). V případě OSVČ by také hradil zdravotní pojištění stát a OSVČ by byla zproštěna povinnosti hradit předepsané zálohy na sociální pojištění.

4.4.2.2 Podpora geografické a finanční dostupnosti terénních sociálních služeb

Podle studie VÚPSV (Průša, 2013) pouze necelá desetina příjemců využívá příspěvku na péči příspěvek na zaplacení terénní pečovatelky/pečovatele. Výše dotací na jednotlivé typy služeb ukazují, že dotace sociálním službám ze strany MPSV nebyly využity k podpoře deklarovaného přesunu od pobytových služeb ke službám terénním (Průša, 2013). Podle Průši a kol. (2010) byla v roce 2009 finanční nedostupnost u pečovatelské služby nejvýznamnějším faktorem omezení přístupu k této sociální službě v porovnání s jinými typy služeb. Sdílený model péče, kombinující péči členů rodiny a profesionálních terénních pečovatelek/pečovatelů, má přitom vliv na zkvalitnění poskytované péče a zároveň snižuje zátěž rodinných pečovatelů (Formánková, Novotný, Efenberková, 2012). **Řešení tedy spočívá v rozvoji služeb terénní pečovatelské služby tak, aby byla finančně i geograficky dostupná.**

Závažný problém dále představuje **nedostatečná informovanost představitelů místních samospráv o počtu osob pobírajících příspěvek na péči či osob, které na něj mají nárok** (z důvodu nedostatečné propojenosti a spolupráce místní samosprávy a Úřadů práce,

kteří příspěvek vyplácejí). Místní samosprávy tak nemají dostatek informací o potřebách svých občanů a nemohou je využít pro strategické plánování rozvoje sociálních služeb na svém území. Řešením je zřízení pozice koordinátora/koordinátorky podpory péče při obcích, jehož cílem bude poskytovat informace, poradenství a další podporu pečujícím osobám a osobám potřebujícím péči, poskytovat podporu v krizových situacích péče, monitorovat situaci v obcích a shromažďovat podklady pro efektivní plánování podpory péče na všech úrovních a zajišťovat návaznost a integraci různých druhů služeb.

4.4.2.3 Možnost flexibilní práce – vymahatelnost úpravy (snížení) pracovního úvazku či flexibility místa výkonu práce

V ČR je zaměstnavatel podle zákoníku práce povinen **upravit délku pracovní doby rodičům pečujícím o dítě do 15 let, těhotným ženám a lidem, kteří prokážou, že převážně sami dlouhodobě a soustavně pečují o převážně nebo úplně bezmocnou osobu** – ovšem pouze pokud tomu nebrání provozní důvody. V praxi je toto opatření málokdy uplatňováno a je v podstatě právně nevymahatelné. Navíc o jeho existenci nejsou zaměstnankyně a zaměstnanci dostatečně informováni. Změna formulace zákona, případně metodické doporučení a přísnější sledování vymahatelnosti tohoto opatření by pečujícím osobám usnadnilo kombinování práce a péče.

4.4.2.4 Srovnání systému v ČR a zahraničí

V následující tabulce je provedeno srovnání s několika vybranými zeměmi Evropy v oblasti postavení pečujících osob.

Tabulka 2 Srovnání postavení pečujících osob s vybranými zeměmi Evropy

Volno na péči, podpora státu	Rakousko Pflegekarenz, Pflegezeit	Irsko Carer's leave	Německo Pflegezeit	Belgie TIME CREDIT model	ČR
Souběh péče a práce	Pečovatelské volno Zkrácený úvazek (1-3 měsíce, vždy po dohodě se ZML)	Max. 15 hodin / týden (po dobu 3 měsíců – 2 let)	Dočasná nepřítomnost v práci (až 10 dní, 90 % čistého příjmu) Volno na péči (až 6 měsíců) Rodinné volno (až 2 roky)	Kariérní přestávka či snížení úvazku (1-5 let), schvaluje ONEM (National Employment Office)	Ošetrovatelské volno (až 90 dní) 60 % denního vyměřovacího základu délka bez omezení
Příspěvek/dávka ze sociálního pojištění	55 % čistého denního příjmu (min. 395,31 €, max. 1.400€/měsíc), 100% hrazeno se sociálního pojištění	Carer's benefit, max. 215€ /týdně, Carer's allowance), max. 214€/týdně*, 100% ze sociálního pojištění	316-901€/měsíčně, 100% ze sociálního pojištění	92-828€/měsíčně, 100% hrazeno ze sociálního pojištění	800 – 13.200 Kč/měsíčně, 100% hrazeno ze sociálního pojištění
Průměrná čistá měsíční mzda	2217 €	2525 €	2410 €	2170 €	932 €
Kontribuce na sociálním pojištění (% z hrubé mzdy)	Rakouské sociální pojištění zahrnuje zdravotní pojištění, důchodové pojištění, pojištění pro případ	V Irsku přispívá do sociálního pojištění zaměstnavatel ve výši 10,85	Výše příspěvku zaměstnavatele na celkové sociální pojištění je v Německu 19, 375 % pro zaměstnavatele a 20,	Na sociální pojištění přispívá v Belgii zaměstnavatele ve výši 34,67 %	V České republice přispívá do sociálního pojištění

	nezaměstnanosti a úrazové pojištění. Příspěvek zaměstnavatele je 21,48 % a zaměstnanec 18,12 %.	%, zaměstnanec pak 4 % .	37 % pro zaměstnance, v čemž je započítáno i pojištění ošetřovného („nursing“), ve shodné výši 1,275 % pro zaměstnavatele i pro zaměstnance	a 13,07 % zaměstnanec.	zaměstnavatel ve výši 6,5 % pro zaměstnance a 25 % pro zaměstnavatele.
Kdo vyplácí příspěvek / dávkou	The Organisation of Austrian Social Security	Department of Employment Affairs and Social protection	Das Bundesversicherungsamt (BVA)	National Employment Office**	Česká správa sociálního zabezpečení

Zdroj: <http://www.allbusiness.com/society-social/families-children-family/11584597-1.html>,
<http://www.eoc.org.uk>, <http://www.pwc.com/us/en/about-us/diversity/pwc-family-support.jhtml>,
http://genderstudies.cz/download/skripta_UP.pdf

Dále je uvedeno několik příkladů dobré praxe z výše uvedených zemí:

Rakousko: Rakouská Erste Bank nabízí v rámci svých benefitů ošetřovatelské volno pro blízké osoby až po dobu 24 měsíců. Schválení tohoto volna, příp. zkráceného flexibilního úvazku, schvaluje management. Zaměstnanec může po dobu ošetřovatelského volna využívat poradenství, jež poskytuje Zaměstnanecská rada, firemní zdravotní středisko a nezisková organizace Hilfswerk.

Irsko: Irský Accenture poskytuje svým pečujícím zaměstnancům, včetně adoptivních a náhradních rodičů, až osm týdnů placeného volna. Accenture také vyvinul platformu, která běží na cloudovém serveru Amazon Web Services (AWS), a zahrnuje portál „Rodina a opatrovník“, který umožňuje rodinám a pečovatelům kontrolovat každodenní činnosti jednotlivce, například zda užili příslušné léky.

Německo: Německá společnost BASF svým zaměstnancům nabízí flexibilní pracovní dobu, placenou rodičovskou dovolenou, fázové období po skončení dovolené, či finanční pomoc při adopci. Zaměřuje se ale také na potřeby pracujících rodičů a rodinných pečovatelů a pomáhá jim skloubit pracovní a osobní život úpravou pracovní doby a poskytuje jim týden placeného ošetřovatelského volna.

Belgie: Podporu rodin a péči o osobu blízkou podporuje i belgická společnost Anheuser-Busch InBev, která svým zaměstnancům nabízí možnost 16týdenního placeného volna na péči o osobu blízkou.

ČR: Svým zaměstnancům na MD/RD nabízí řetězec Albert možnost návratu zpět do práce, a to nejruznější formou na základě individuální dohody. Přitom využívá zkrácené úvazky a home office kombinovaný s prací v kanceláři nebo na cestách po prodejnách. Některé zaměstnankyně využívají alespoň částečný home office již v době těhotenství. Prostředí prodejen však vyžaduje celodenní přítomnost zaměstnanců, a proto rodičům nejčastěji vychází vstřícným prostřednictvím zkrácených pracovních úvazků. Také při plánování pracovních směn se snaží vyhovět časovým požadavkům zaměstnanců – rodičů.

Společnost Deloitte: 16 týdnů placeného volna poskytuje globálně mezinárodní společnost Deloitte v různých životních situacích a to jak mužům, tak ženám. Placené volno poskytuje při péči o narozeného potomka, při péči o manžela/manželku či stárnoucí rodiče. Deloitte si

dokonce na toto téma dělal interní výzkum u svých zaměstnanců a zjistil, že 88 % respondentů by uvítalo placené volno na péči o starší rodiče.

Společnost Microsoft: nabízí zaměstnancům, vedle dalších prorodinných benefitů, celkem 20 placených dnů volna, pro potřebu péče a starání se o blízké rodinné příslušníky s vážnými zdravotními problémy, (tzv. neformální péči).

Zahraniční zaměstnanci na českém trhu

Zahraniční zájemci o práci v ČR představují rovněž velmi významnou cílovou skupinu z hlediska budoucího uplatňování flexibilních forem práce.

Česká republika má nejvyšší míru neobsazených pracovních míst. V celé EU jejich poměr k celkovému počtu pracovních míst činí nad 2 %, v ČR však přesahuje hodnotu 5 %. Česká ekonomika, která dříve rostla i rychlostí přes 7 % HDP, nyní stagnuje. Jedním z hlavních důvodů přitom je omezenost dostupné pracovní síly. Pro odbory je to dobrá zpráva, naopak pro firmy to také znamená odmítání zakázek, přetahování se o pracující či pololegální dovoz agenturních pracovníků. Strach z jakékoliv migrace spláchl do jedné strouhy válečné uprchlíky, ekonomické migranty vydávající se za uprchlíky a obyčejné gastarbeitery, kteří vždy v konjunkturu českému hospodářství pomáhali.

Zaměstnanecké karty

Zaměstnanecké karty vznikly v roce 2016. **Měly řešit neúnosnou situaci, když na všech stavebních v ČR pracují ukrajinští dělníci, ale oficiálně se skoro nikdo z nich nedostane k dlouhodobému vízu.** Pro nejpočetnější gastarbeiterskou komunitu začal fungovat kvótní režim takzvaných zaměstnaneckých karet, kdy se přímo Ukrajinec najímá konkrétním zaměstnavatelem na pracovní smlouvu. Zaměstnanecké karty mají ale i své odpůrce, přičemž těmi nejhlasitějšími jsou odboráři, kteří se dlouhodobě staví proti vysokým kvótám na nekvalifikované ukrajinské dělníky. Kromě Ukrajinců se podle odhadů Hospodářské komory ČR navíc v českých firmách za posledních 10 let **více než ztrojnásobil i počet Španělů a Portugalců, přibylo Italů či Řeků.**

V lednu 2018 se sice pro Ukrajince navýšil počet na 19 600 z předchozích 9 600 míst, to ovšem stále neodpovídá realitě: na trhu práce chybí 300 tisíc lidí a už nyní **pracuje legálně v Česku přes 50 tisíc Ukrajinců, většina z nich právě na krátkodobá víza.**

Dalším problémem je zdlouhavé vyřizování. Minulý rok se žádost firmy o zaměstnaneckou kartu vyřizovala přes půl roku. Nyní je průměrná čekací doba kratší, ale firmy stále ukrajinské dělníky či řidiče dříve než za půl roku reálně nezískají. **Přitom u těchto míst nemusí mít nikdo obavy ze stálé imigrace.** Jakmile dotyčný ztratí práci, odjíždí domů. O jeho osudu rozhoduje konjunktura. Podle zaměstnavatelů chybí české ekonomice na 300 tisíc pracujících, což znamená mimo jiné i ušlé desítky miliard korun z daní a odvodů pro stát.

Rozšíření a zrychlení kvót pro ukrajinské gastarbeitery by přitom všem stranám pomohlo. Omezil by se tím nelegální nábor a s tím spojená kriminalita. Prospěch z kontrolované pracovní migrace by měl i stát. Jen za dosavadní zúčastněné v projektu ukrajinských zaměstnaneckých karet přiteklo do rozpočtu přes dvě miliardy korun na daních a pojistných odvodech.

Největší poptávka zaměstnavatelů je po technicky orientovaných pracovnících, jako jsou kovodělníci nebo strojírenští dělníci. Dále po řemeslnících, jako truhláři, tesaři, omítkáři, štukatéři, podlaháři, kamnáři, kameníci nebo malíři. Firmy postrádají ale i pekaře, cukráře, kuchaře, řezníky, švadleny, ošetřovatele skotu, přetrvává vysoká poptávka po skladnících a řidičích.

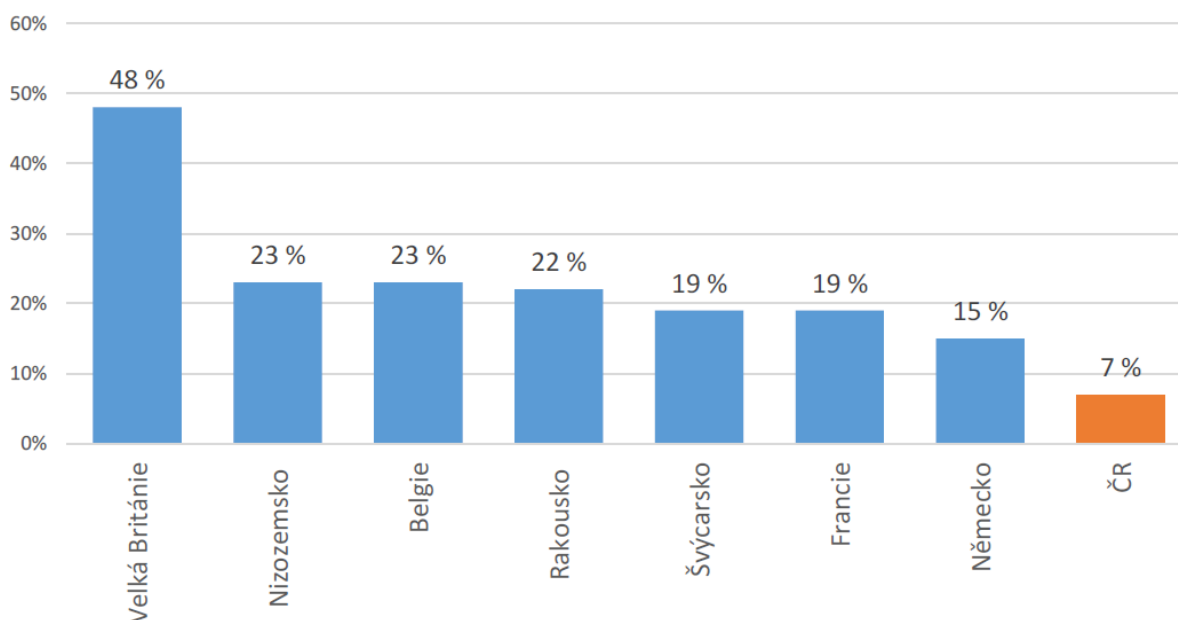
5 VYBRANÉ NÁSTROJE FLEXIBILITY

5.1 Sdílená pracovní místa

V kapitole jsou využity výstupy z projektu METR (Sdílení pracovních míst jako forma mezigeneračního transferu kompetencí mezi pracovníky (Metr), reg. č.: CZ.1.04/2.2.00/11.00024).

Poptávka po flexibilních formách práce v ČR dlouhodobě převyšuje jejich nabídku. Konkrétně sdílená pracovní místa jsou nejvíce atraktivní pro osoby na MD/RD. Z výsledků dotazníkového šetření projektu METR (2014) **například vyplynulo, že sdílené pracovní místo (jeden z nástrojů flexibilní formy zaměstnávání) hodnotí jako atraktivní formu práce celých 55 % osob na MD/RD.**

Graf 11 Podíl firem nabízející sdílená pracovní místa



Zdroj: Robert Half Survey 2014 n=1200/ za ČR výzkum projektu METR 2015 n=508

V zahraničí se sdílené pracovní místo velmi rychle rozvíjí. **V zemích EU sdílená místa nabízí podle výzkumu Robert Half (2014) v průměru 20 % firem.** Ve Velké Británii je to dokonce 48 % firem a organizací (viz graf č. 2). **V Německu nabízelo sdílená pracovní místa v roce 2003 pouze 9 % firem, jejich poměr v současnosti činí 20 % firem.** Rozvíjí se na administrativních pozicích, ale také na vyšších, resp. manažerských pozicích. Ve Velké Británii funguje v každé státní organizaci kontaktní zaměstnanec, který má se sdílením zkušenosti a ostatním sdílejícím párům včetně jejich kolegů pomáhá se zavedením sdíleného místa. Sdílení nejčastěji využívají rodiče malých dětí, ale v Dánsku velice dobře funguje i pro osoby se zdravotním postižením, kde tyto osoby sdílejí místo se zdravým spolupracovníkem, který často funguje jako mentor.

5.1.1 Sdílená pracovní místa a jejich uplatnění v ČR

Česká republika výrazně zaostává v nabídce flexibilních forem práce za evropským průměrem. Na druhou stranu v ČR existuje vysoká poptávka po flexibilních úvazcích ze strany zájemců o práci, zejména rodičů s malými dětmi a dalších skupin. Např. zaměstnanost žen ve věku 30 – 34 let je v ČR nejnižší v EU, nezaměstnanost žen ve věku 35 – 39 let je v porovnání s ostatními věkovými skupinami nejvyšší, jedna z nejvyšších v EU. Přes velký zájem ze strany uchazečů však **zaměstnavatelé tyto formy nabízejí minimálně.**

Sdílená pracovní místa jsou jednou z moderních flexibilních forem práce, která nachází velké uplatnění ve světových ekonomikách, a která nese v sobě potenciál podpory zaměstnanosti i rozvoje zaměstnanců díky vzájemnému učení. Projekt METR **vyhodnotil potenciál sdílených pracovních míst v ČR, vytvořil nástroj Fleximetr pro vyhodnocování připravenosti firem k zavádění sdílených míst a navrhl opatření pro jejich rozvoj.**

Fungování sdíleného místa v podmínkách českého pracovního trhu lze shrnout následovně:

- Existuje v 7 % firem a organizací v ČR;
- Vzniká spontánně, iniciativou zdola, za účelem sladění pracovního a rodinného života;
- Zpravidla dva pracovníci sdílejí náplň jednoho plného úvazku většinou dvěma částečnými úvazky, pracují jako tým;
- V naprosté většině případů je sdílené pracovní místo v podmínkách ČR využíváno matkami, a to většinou na administrativních pozicích, ale také expertních pozicích;
- Mezigenerační učení je velkým potenciálem, ale v praxi funguje ojediněle;
- Nejčastěji je sdílené pracovní místo poptáváno rodiči na/po mateřské či rodičovské dovolené (55 %), nejméně zaměstnanci staršími 50 let (35 %), kde existuje obava ze snížení výdělku před důchodem, který se pak promítne do jeho výše;
- Ačkoli jde o nový koncept, je jeho potenciál u zaměstnavatelů vysoký:
 - o 21 % firem by jej využilo, pro 37 % firem je koncept atraktivní,
 - o uvědomují si, že za poslední 2 roky se způsob práce dramaticky mění, flexibilní formy práce jsou pro řadu zaměstnanců benefitem,
 - o ale obávají se vyšších nákladů, žádají finanční, legislativní a metodickou podporu.

5.1.2 Bariéry rozvoje sdílených pracovních míst

Jak bylo uvedeno výše, poptávka po flexibilních formách práce naznačuje vysoký potenciál dalšího rozvoje. **Nabídka ze strany zaměstnavatelů ale stále poptávce neodpovídá.** Podíl sdílených míst je ve srovnání s EU velmi nízký. Důvodem je celá řada bariér, se kterými se rozvoj konceptu potýká:

1. Potřeba dvojího příjmu z plných pracovních úvazků v rodině. Životní úroveň v České republice a s ní související úroveň příjmů stále zaostává za poměry v těch zemích EU, kde se sdíleným pracovním místům daří. Ne všichni si mohou dovolit žít jen z jednoho či jednoho a půl příjmu. Z poptávky změřené výzkumem a z dalších zjištění projektu vyplynulo, že problémem je to především u skupin s nízkými příjmy a osob starších 50 let, kteří nepreferují sdílená místa především z důvodu snižování výdělku před důchodem, který se následně promítá do výše vypláceného starobního důchodu.

2. Daňové zatížení práce je v ČR velmi vysoké, což prakticky znemožňuje růst (nových) sdílených pracovních míst a celkově brzdí ekonomický rozvoj země.

3. Konzervativní myšlení, respektive zvykovost zaměstnavatelů zaměstnávat na plné úvazky a na druhé straně fenomén DPP a DPČ. Zaměstnávání na DPP a DPČ je oblíbenou flexibilní formou práce na straně zaměstnavatele a je vysoce rozšířená především ve výrobních firmách, kde může dosahovat až 80 % z celkového počtu zaměstnanců (METR, 2015). Tyto formy zaměstnání se však pojí s **velmi nízkou sociální ochranou pro zaměstnance**.

4. Nedostatečná sociální ochrana flexi-pracovníků zaměstnaných (nejen) na částečný úvazek, která je spojená s přílišnou ochranou standardních zaměstnání (složitý proces propouštění) na úkor flexibilních forem organizace práce. Specifické cílové skupiny prakticky nemají zájem o jiné než pracovní poměry na plný úvazek a na dobu neurčitou, a to z toho důvodu, že tyto formy zaměstnání jsou jimi spojovány s nižší mzdovou úrovní, nedostatečnou sociální ochranou a větší nejistotou ohledně budoucího zaměstnání. **V ČR zatím neexistuje systém podpory částečných úvazků jak u zaměstnavatelů, tak u zaměstnanců, jaký najdeme v mnoha západoevropských zemích.**

5. Nízká politická priorita a malá informovanost veřejnosti. Problematice flexibilních forem práce obecně, resp. konkrétně sdílených pracovních míst, je ze strany vlády i ostatních aktérů trhu práce věnována minimální pozornost. Ucelená vládní strategie týkající se této oblasti v celé její šíři zatím neexistuje. Ani média se této problematice prakticky nevěnují a veřejnost má o trendech minimální povědomí. Zaměstnavatelé rovněž sami téma nepodporují, pouze třetina zaměstnavatelů má zakotveny flexibilní formy práce ve svých kolektivních smlouvách. Téma nemá informační podporu ani ze strany odborů, ani Úřadu práce. Částečné zaměstnání nevnímají jako účinný způsob snižování nezaměstnanosti (zejména kvůli nízké mzdové úrovni). Úřady práce taková pracovní místa nenabízejí, nezaměstnaní jsou tak nuceni přijmout zaměstnání pouze na plnou pracovní dobu. Zaměstnanci přebírají postupně iniciativu, ale často nemají dostatek informací. Existuje několik nezávislých platforem (Aperio, Agender), které kromě jiného podporují i flexibilní formy práce, sdílená místa však cíleně nepodporuje žádná z nich. V zahraničí naproti tomu vznikají platformy, které systematicky informují o sdílených místech, párují zájemce o sdílené místo a zprostředkovávají informace.

Návrhy opatření pro rozvoj konceptu sdíleného pracovního místa (SPM):

- **Slevy na dani pro zaměstnávání osob s dítětem do 6 let:** 3 % pro zaměstnavatele a 2,5 % zaměstnance (není vysoká, v souladu s EU standardy, motivační, dopad do státního rozpočtu bude ve výsledku kladný).
- **Dotace formou projektů jako pilotní podpora:** poptávka po finanční (i metodické) podpoře je vysoká, podpora by však neměla přesáhnout 20 – 30 mil. Kč za rok. Taková projektová podpora je pak z hlediska státního rozpočtu rentabilní, standardní i vysoce efektivní.
- **Legislativní ukotvení:** pokud dojde k finančnímu zvýhodnění sdíleného místa, je vhodné jej legislativně zakotvit (obdobně jako v Německu či na Slovensku), je připraven návrh legislativní úpravy především definice SPM, zastupitelnosti zaměstnanců a zániku SPM.

Dále je potřeba doplnit, že osvěta a politická priorita tématu je klíčovým faktorem dalšího rozvoje. Návrh opatření i v této oblasti je připraven.

5.2 Práce z domova

Průzkum FlexJobs – 5th Annual Super Survey, který je uveden na jiném místě tohoto materiálu, přinesl zajímavé poznatky k jednomu z významných nástrojů flexibility práce – práci z domova. Podle výsledků tohoto průzkumu více než polovina (51 %) ze všech dotázaných vidí jako **preferované místo pro práci svůj domov**. Jedna z klíčových oblastí průzkumu se zaměřuje na důvody, zda a proč lidé dosahují, či mohou dosahovat, vyšší produktivity prací doma oproti kanceláři. **Nejvíce respondentů (76 %) se doma cítí, či by se cítilo, méně vyrušováno svými spolupracovníky**. Téměř stejný podíl osob (75 %) uvádí nižší rozptylování od své práce. 67 % respondentů má zkušenost či předpokládá při práci doma snížení stresu z dojíždění. Lehce vyšší podíl s 69 % respondentů je pak viděn ve snížení četnosti pracovních porad.

V kontextu společenských zájmů, aktivit a odborných stanovisek směřujících k vymezení flexibilnějších podmínek pro práci zaměstnance, včetně práce z domova, není zásadní důvod očekávat, že v blízkém období dojde k masivní migraci zaměstnanců z kanceláří firem do bytů zaměstnanců. Organizace práce, profesní propojení a pracovní procesy firem jsou nastaveny tak, že dlouhodobé vyčlenění do domácího prostředí **bude postupovat v nejbližší době pouze z celkového počtu u relativně málo profesí zaměstnanců, kteří fungují prakticky nezávisle na zaměstnancích ostatních**. Nezávislostí je myšlena nepotřebnost každodenní přítomnosti na pracovišti s ohledem na profesi a úlohy příslušného zaměstnance. Zajímavou formou, která se těší zvýšené pozornosti, je využívání nově budovaných prostor pro **coworking**, neboli sdílené kancelářské prostředí pro momentální či dlouhodobější potřeby kohokoliv. Tato forma, zejména při příležitostném užívání prostor a vybavení vně mateřské společnosti, **přináší vyšší flexibilitu pracovních podmínek rovněž pro zaměstnance firem, které jim to dojednaným způsobem umožní**.

Při uplatnění prvku flexibility v podobě práce z domova by mělo být zohledněno také následující:

- **Vytvářet ergonomické, designové kancelářské prostředí, které je přiměřené povaze úloh**, ať už jde o kombinované kanceláře, projektové prostory či sdílení společných ploch. Zaměstnanci výrazně preferují klid na práci, možnost se soustředit a řešit své úlohy. Chtějí si také vychutnat svou kávu, nadechnout se čerstvého vzduchu třeba i trochu poklábosit s kolegy. I společná ranní snídaně v práci patří v některých firmách k oblíbenému rituálu nastartování pracovní aktivity zaměstnanců.
- **Variabilitou kancelářského vybavení** lze využívat části pracovišť na zasedací a odpočinkové kouty a vzájemně se nerušit. Kanceláře je třeba vybavovat stropními panely a podlahovými krytinami ke snížení hluku, dbát na dostatek denního světla a zeleň. Zaměstnavatel by měl disponovat kreativně vybaveným prostorem pro workshopy, training, interní promotion, podporovat biophilický design uvnitř a vně pracoviště.
- Vysokou měrou se na spokojenosti zaměstnance podílí rovněž dostatečné **parkovací plochy před areálem firmy** či zajištění časově harmonizované hromadné dopravy do/z pracoviště.
- Patrně nejtěžší úloha managementu je **výběr členů týmu s kolegy, kteří k sobě „pasují“**, mají společný zájem o posunutí výsledků jejich firmy. Vyšší flexibilitu práce

využívají, ale nezneužívají. Výhrou je možnost obsazení kanceláří, ne tak, kde je zrovna volná židle, ale brát ohled na emoční strukturu zaměstnanců, kteří sdílí společnou kancelář.

- **Management by měl umět vyhodnotit „pozitivní či negativní šumění“** ve svěřeném týmu, včas analyzovat případné příčiny negativních nálad.
- Podle povahy úloh je žádoucí umožnit zaměstnancům **širokou časovou flexibilitu** pro naplnění soukromých potřeb v souladu s novelizovanými pracovněprávními dokumenty. Je odpovědné **minimalizovat diferenciaci v poskytování flexibility práce mezi zaměstnanci**. Širší flexibilitou práce, třeba koordinátora týmu, se obvykle neudrží odpovídající vztah mezi nadřízeným a podřízeným.

Aby efektivita práce z domova byla co nejvyšší, je třeba zvážit následující:

- Při naplnění tvrdých (zejména legislativních, organizačních a personálně právních) a měkkých (zejména sociálních) faktorů je odpovědné k vyšší flexibilitě práce zvážit a umožnit v dohodnutém rozsahu práci z domova **tam, kde jsou nastavené procesy a možnosti zaměstnavatele ve shodě se zájmem a potřebami zaměstnance**.
- Pro **krátkodobé nasazení práce z domova** při péči o děti, nemoc v rodině či při invaliditě je pro zaměstnance motivující umožnit tuto formu práce, i když nedochází k úspoře nákladů či jiným pozitivním efektům na straně zaměstnavatele.
- Při vymezení profesí zaměstnavatelem pro práci z domova je třeba umožnit stávajícím zaměstnancům, kteří nepreferují tuto flexibilitu, nadále plné využití pracovního místa u zaměstnavatele, případně změnu funkčního zařazení. **Vyčlenění personálu pro práci doma je vhodné začít testovacím způsobem, který se osvědčí či neosvědčí**.
- S ohledem na trvale probíhající změny v procesech organizace, pracovních úlohách a podmínkách flexibility práce, včetně zájmu zaměstnance, **je žádoucí umožnit zaměstnanci v případě potřeby ukončit jeho práci v home office** a začlenit jej do pracovního prostředí u zaměstnavatele.

Bariéry pro zavádění práce z domova:

- Zvládnutí pracovních úloh je obvykle dáno týmovým přístupem, ve kterém by měl mít každý zaměstnanec jasně definovaný podíl. **Dlouhodobým místním odloučením i jediného zaměstnance týmu či odborného útvaru může být nastavený proces deformován**. Procesy ve firmě jsou vzájemně propojeny a průběžně přetvářeny, nemáme kouzelný proutek na jejich outsourcing do našich domovů.
- **Osobní komunikace** probíhající trvale mezi zaměstnanci na společných pracovištích podporuje fungování pracovních procesů a potřebné průběžné změny. Podpora IT řešení formou videokonferencí, telekonferencí, Skype a dalších nástrojů dále poroste. I nyní tato řešení, kromě jiného, snižují potřebu fyzické přítomnosti na pracovišti a dávají prostor flexibilitě práce.
- **Kreativita a prosazení nových myšlenek** je ovlivněna nejen odborností či individuálními schopnostmi zaměstnance, nýbrž i přítomností mezi kolegy, vyhodnocováním jejich názorů a vzájemnou interakcí.
- U zaměstnance, který by se ocitl v řádu několika týdnů mimo kolektiv prací v domácí kanceláři, obvykle **může docházet k útlumu v orientaci kultury firmy**. Ať už je vývoj firmy pozitivní či negativní, může zaměstnanec brzy ztratit zároveň sociální vazby se svým pracovním okolím.
- **Zaměstnanci se chtě nechtě od sebe „učí“**, ať už jde o odbornost či obecné návyky. Soustředí se při denním vzájemném osobním kontaktu na to, co skutečně přispívá rozvoji firmy i zaměstnanci samotnému.

Většina zaměstnavatelů pravděpodobně nenajde příliš příznivých důvodů k širokému uplatnění trvalých home office. Otázka je také, zda existuje dostatečný zájem zaměstnanců. Nejde jen o pocit odloučení, zaměstnanci si více uvědomují prospěšnost práce v kolektivu pro ně samotné. Stoupají požadavky zaměstnanců ke krátkodobým působením z domova s kombinací „většinové“ práce v prostorách zaměstnavatele. Tento mix zahrnuje rovněž možnost dokončit pracovní úlohy příslušného dne doma. Zaměstnanci tato forma pomůže zvládnout rodinné záležitosti a pak se soustředit na dokončení pracovních úloh.

Lidé ve znalostní ekonomice chtějí pracovat jinak. Studie společnosti Ericsson (Flexibility of Work Life týkající se více než 47 000 lidí z 23 zemí v roce 2015) potvrdila, že **32 % lidí vidí možnost pracovat na dálku jako důležitou podmínku své práce, 43 % zdůrazňuje jako stěžejní možnost pracovat časově flexibilně.** Například 20 procent pracuje večer z domova. A schopnost zaměstnavatele nabídnout jim flexibilní pracovní dobu, místo výkonu práce i flexibilnější organizační strukturu je pro lidi klíčová.

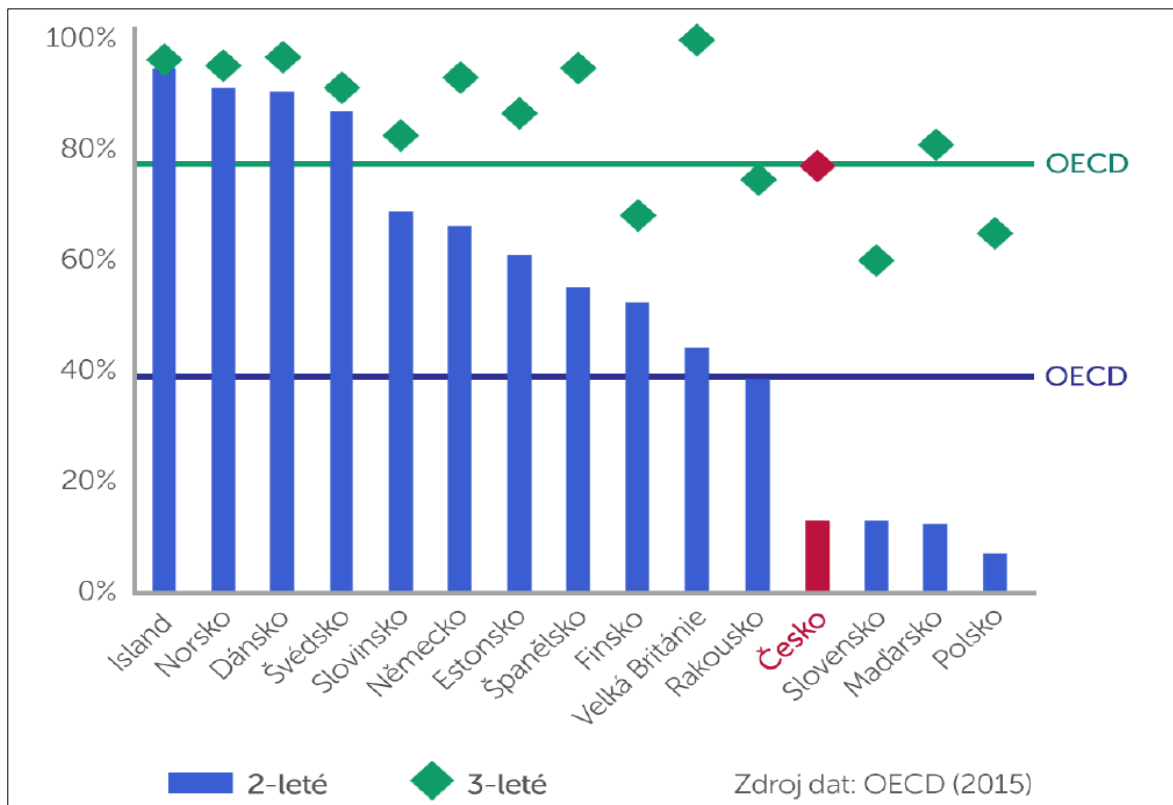
Vyšší zájem o flexibilní způsoby práce mají stále ženy, ale i muži se o tento způsob práce zajímají čím dál více. A zaměstnavatelé sledují, že pokud různé možnosti flexibilní práce zavedou, zvyšuje se produktivita práce u zaměstnaných, jejich angažovanost a zájem o zapojení do dění ve firmě. Znalostní pracovníce a pracovníci navíc tvoří významnou většinu současné hodnoty ekonomiky. Například ve Velké Británii vytvářejí tito lidé většinu hodnot, ale tvoří pouze zhruba čtyřicet procent zaměstnaných. Mnoho firem ve snaze udržet si talentované zaměstnance, kteří jsou uprostřed své kariéry, volí nabídku toho, že jim umožní jít studovat nebo pracovat pro charitativní organizace.

5.3 Zajištění péče o děti předškolního věku jako podpora flexibility na trhu práce

Zdrojem informací pro tuto kapitolu jsou studie „Bariéry a možnosti využití flexibilních forem práce v ČR z komparativní perspektivy“ (Sociologický ústav AV ČR v.v.i., 2011) a studie „**Komu školka (ne)pomůže? Zkušenosti ze série reforem rané a předškolní péče v Německu**“ (IDEA CERGE-EI, 2017).

Předškolní zařízení navštěvuje v dnešní době v rozvinutých zemích většina dětí. V zemích OECD chodí do školek více než 80 % všech dětí ve věku 3-6 let (OECD, 2016). V jednotlivých zemích se ale liší doba, kterou děti v nich děti běžně tráví. I v zemích, kde je účast dětí v předškolních zařízeních téměř úplná, jako je například Německo, Holandsko nebo Velká Británie, je děti navštěvují převážně jen půl dne denně. Jinde, jako například v České republice, převažuje docházka celodenní.

Zatímco předškolní zařízení pro děti od dovršených tří let věku jsou rozšířena napříč zeměmi OECD, **v podpoře rané institucionální péče o děti mladší tří let existují velké rozdíly.**

Graf 12 Podíl dvou a tříletých dětí navštěvujících zařízení předšk. vzdělávání

Zdroj: Eurostat

Zatímco v České republice a na Slovensku navštěvují zařízení rané péče jen 3 – 4 děti ze 100, v Dánsku je to 66 dětí. Podíl dětí v zařízeních rané péče se v uplynulých patnácti letech razantně zvyšoval i v jihoevropských zemích nebo v Německu, kde počet dětí v rané péči vzrostl z 9 dětí ze 100 v roce 2003 na 23 dětí ze 100 v roce 2010.

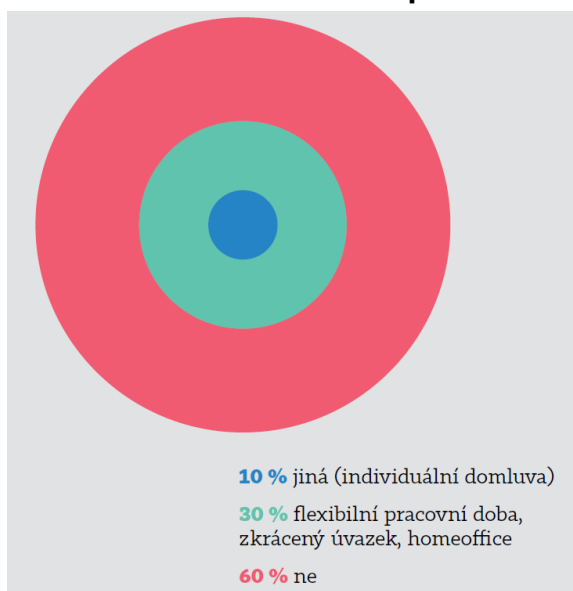
Zajímavé poznatky, zpracované v následujících odstavcích, přináší i dokument „Diverzita a pracovní trh ve 21. století“ (Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů ČR, 2018). **Hlavní zaměření materiálu směřuje k tématu diverzity**, která se začíná skloňovat jako téma trhu práce, inovací, konkurenceschopnosti firem i soudržnosti měst a regionů.

Nejvyšší zájem o flexibilní způsoby práce mají ženy, byť muži se o tento formát práce zajímají čím dál tím více. A zaměstnavatelé sledují, že pokud různé možnosti flexibilní práce zavedou, zvyšuje se produktivita práce u zaměstnaných, jejich angažovanost a zájem o zapojení do dění ve firmě. Znalostní pracovnice a pracovníci navíc tvoří významnou většinu současné hodnoty ekonomiky. Například ve Velké Británii vytvářejí tito lidé většinu hodnot, ale tvoří pouze zhruba čtyřicet procent zaměstnaných. Mnoho firem ve snaze udržet si talentované zaměstnance, kteří jsou uprostřed své kariéry, volí nabídku toho, že jim umožní jít studovat nebo si udělat jiný typ přestávky v kariéře.

Součástí studie byl i průzkum mezi zaměstnavateli. Vyplývá z něj, že většina zaměstnavatelů má zkušenost s rodiči na RD nebo vracejícími se z RD, se ženami – matkami samoživitelkami, lidmi s handicapem, lidmi s omezenou pracovní schopností a lidmi ve věku nad 50 let. Kolem 50 % zaměstnavatelů má pak zkušenost se zaměstnanci, kteří se ocitli v tzv. sendviči (lidé středního věku, kteří se starají o své nesamostatné děti a zároveň o své staré rodiče), a cizinci,

kteří zde chtějí pracovat a žít. 80 % respondentů naopak nemá žádné pracovní zkušenosti s lidmi s odlišnou sexuální orientací (LGBT) a dvě třetiny zaměstnavatelů s příslušníky národnostních menšin. **Většina zaměstnavatelů však nemá pro rodiče na rodičovské dovolené žádné specifické aktivity či program (60 %)**, jen 30 % poskytuje rodičům možnost pružné pracovní doby či práci z domova a 10 % se domluví se svými zaměstnanci na zcela individuálním plánu.

Graf 13 Nabídka prvků flexibility pro rodiče na RD nebo vracející se z RD



Zdroj: Diverzita a pracovní trh v 21. století

5.4 Práce na zkrácený pracovní úvazek

Časová flexibilita práce (a konkrétně zaměstnávání na částečný úvazek) je pokládána za **jednu z možných cest, jak zvýšit zaměstnanost v České republice a tím čelit riziku nedostatku pracovních sil**, které vyplývá ze současného demografického vývoje v zemích Evropské unie.

5.4.1 Práce na zkrácený úvazek v podmínkách ČR

Částečné úvazky jsou v ČR jen málo rozšířené. Zároveň jsou především doménou žen. Ty tvoří v ČR více než 70 % podíl osob, které pracují na částečný úvazek. Z hlediska skutečně odpracovaných hodin se jedná spíše o dlouhé pracovní úvazky (podle výzkumu Životní dráhy 2010 tráví ženy zaměstnané na částečný úvazek prací v průměru téměř 28 hodin týdně). Přitom ale naprostá většina dotázaných žen udává, že jsou zaměstnány na úvazek o rozsahu 0,5 a nižší. Odpracují tedy pravděpodobně více hodin, než mají v pracovní smlouvě (ať už formou přesčasů či další ekonomické aktivity). **Nejvíce dostupné jsou částečné úvazky v malých firmách a ve feminizovaných odvětvích.**

Částečné úvazky představují v ČR formu zaměstnání, která je **běžná zejména mezi lidmi (a zejména pak mezi ženami) nad 60 let věku**, a vyskytují se tím častěji, čím nižší je jejich vzdělání. Výskyt částečných úvazků souvisí s pracovní pozicí: nejvíce jsou částečné úvazky rozšířeny ve skupině pomocných a nekvalifikovaných pracovníků a pracovníc, a dále také ve službách a prodeji. **Na vedoucích a manažerských pozicích jsou rozšířeny**

minimálně. Dále je částečný úvazek také častou volbou žen – matek malých dětí: zejména dětí ve věku do tří let, a v určité míře i dětí ve věku 3 - 5 let. Se zvyšujícím se věkem dítěte se podíl žen pracujících na částečný úvazek snižuje (data z výzkumu Životní dráhy 2010).

Lze tedy říci, že částečné úvazky jsou v ČR na jednu stranu **používány ve smyslu pozitivní pracovní flexibility**, kterou využívají zejména ženy k tomu, aby mohly kombinovat pracovní život s péčí o malé děti. **Na druhou stranu se částečné úvazky koncentrují zejména u lidí, kteří patří k ohroženým skupinám na pracovním trhu** – mezi lidmi s nižším vzděláním, u méně kvalifikovaných pracovních pozic a lidí nad 60 let věku. V poměrně velké části případů se jedná o nedobrovolné částečné úvazky (u 48 % dotázaných žen a kolem 31 % dotázaných mužů pracujících na částečný úvazek).

Větší zájem o částečné úvazky lze sledovat u matek dětí „školkového“ věku (tj. 3 - 6 let). Pracovat na částečný úvazek by si v tomto období přálo 36 % z nich (26,3 % by si přálo pracovat na plný úvazek). Ve skutečnosti ovšem na částečný úvazek pracuje jen 5,3 % matek dětí mladších tří let a 13,5 % matek školkových dětí. Důvodem této nenaplněné poptávky jsou kromě horší dostupnosti veřejné péče o malé děti i **bariéry na straně zaměstnavatelů, kteří nejsou vždy ochotni nabízet částečné úvazky svým zaměstnancům, ale také otázky kvality a ekonomické výhodnosti částečných úvazků.** Lze nicméně předpokládat, že **pokud by byla dostatečná nabídka částečných úvazků podpořena zároveň i investicemi do rozvoje institucí péče o malé děti do 6 let, včetně institucí péče o nejmenší děti do 3 let věku, odkrývá se zde významný potenciál pro zvýšení úrovně zaměstnanosti žen v ČR.**

5.4.2 Bariéry rozšíření částečných úvazků v ČR

Na základě analýzy situace v České republice a její komparace s podmínkami v jiných evropských zemích lze popsat jednotlivé bariéry rozšíření práce na částečný úvazek (a to obecně nebo specificky mezi rodiči malých dětí) takto:

1) Kulturní a strukturální faktory

- Legislativní bariéry
- Historická tradice

2) Bariéry na straně zaměstnanců

- Finanční ohodnocení
- Kvalita částečných úvazků
- Dostupnost zařízení péče o děti
- Nastavení sociálního systému, náklady ušlých příležitostí

3) Bariéry na straně zaměstnavatelů

- Organizační a administrativní
- Ekonomické

Největší úspěchy se zaváděním částečných úvazků jako nástroje podpory ekonomické participace žen a zejména matek malých dětí mají státy západní a severní Evropy jako je Nizozemí, Dánsko a Švédsko. Tyto země mají několik společných rysů:

- **historický vývoj participace žen** na trhu práce (pozdější nástup žen na pracovní trh zejména ve formě práce na částečný úvazek);

- **silné odborové hnutí** a tradice tripartitního vyjednávání, kde normou je dosažení kompromisu;
- **podpora formální péče o děti;**
- **nastavení sociálního státu tak, že nezvýhodňuje neaktivitu** (individuální, nikoliv rodinné nároky);
- **možnost kombinace** využívání různých dávek a opatření souběžně s prací na částečný úvazek;
- **důraz na jistotu flexibilních uspořádání práce** (efektivní legislativa zabraňující znevýhodňování pracovníků na částečný úvazek);
- relativně vysoké příjmy.

Co se týče celkového modelu podpory zaměstnávání na částečný úvazek, **může být zajímavý příklad Francie**. Ta má v mnoha ohledech podobné charakteristiky s Českou republikou: brzký a hromadný nástup žen na pracovní trh s normou práce na plný úvazek, podobný design kolektivních zařízení péče o děti a rodinné politiky (tříletá rodičovská dovolená krytá rodičovským příspěvkem); konfliktní povaha tripartitních vyjednávání a nižší ochota zaměstnavatelů poskytovat částečné úvazky. **Zvýšení dostupnosti částečných úvazků zde bylo dosaženo konkrétními kroky státu:**

- zvýhodněním odvodů zaměstnavatelů na sociální pojištění;
- zakotvením možnosti kombinovat rodičovskou dovolenou /rodičovský příspěvek s prací na částečný úvazek;
- institucionální a finanční podporou alternativních způsobů péče o děti a zvýšením právní ochrany pracujících na částečný úvazek.

6 PŘÍKLADY DOBRÉ PRAXE – FLEXIBILITA

Důvodů pro zavádění flexibility v pracovním prostředí je celá řada. Flexibilita je důležitou součástí života nejrůznějších skupin lidí. Může jít o situaci neformální péče o blízkého člověka s „nemocí stáří“, dlouhodobě nemocné dítě nebo děti, lidé mohou sami onemocnět vážnou nemocí a potřebují ze dne na den jiné pracovní uspořádání. Flexibilitu potřebují rodiče malých dětí, aby skloubili své rodičovské role a role pracovní, lidé ve věku 55+, nebo i věkově starší lidé, kteří například celý život pracovali fyzicky a už nedisponují potřebnou fyzickou silou, ale přitom mají jedinečné know-how, které je pro firmy nenahraditelné a chtěli by i jinak pokračovat ve své další profesní kariéře. Flexibilita je významná pro pracující v již důchodovém věku, a stejně tak pro mladé generace, jak potvrzují mnohé průzkumy, (Deloitte nebo Manpower Group), je flexibilita práce zcela zásadní a základní předpoklad pro výběr zaměstnavatele. Flexibilita v práci se stává významnou komoditou nejen pro zaměstnance a zaměstnankyně, ale i pro firmy a ekonomiku země, kde firmy a instituce působí. **Flexibilitu práce mnoho lidí potřebuje a chce, ale jen malé množství lidí jí skutečně v práci má, což je zatím bohužel příklad České republiky.**

Diverzita a inkluze se stávají nezbytným hodnotovým základem pro uplatňování flexibility a flexibilních forem práce. Flexibilita a flexibilní formy práce jsou součástí inkluzivní podmínek pracovního prostředí, které odpovědní a inovativní zaměstnavatelé vytvářejí pro své zaměstnance na základě rozlišování a mapování potřeb nejrůznějších skupin zaměstnanců právě na základě diverzitního přístupu.

Podle aktuálního průzkumu společnosti Deloitte (2018 Deloitte Millennial Survey)² jsou diverzita a flexibilita klíčem k loajalitě mladých zaměstnanců, takzvaných mileniálů³, na které je uvedený průzkum primárně zaměřen. Dobrá mzda a pozitivní firemní kultura s největší pravděpodobností přitáhnou mileniály i generaci Z, ale klíčovými prvky k udržení jejich spokojenosti jsou diverzita, inkluze a flexibilita.

6.1 Pilotní projekt flexibility

Během projektu „Společným postupem sociálních partnerů k přípravě odvětví na změny v důchodovém systému – Etapa III“ probíhal mimo jiné i **pilotní projekt flexibility**. Ten byl zahájen na první konferenci o skandinávské inspiraci. **Přihlásily se do něj tři společnosti** (Československá obchodní banka, a. s., dánská technologická firma NNIT Czech Republic

² Zdroj: 2018 Deloitte Millennial Survey Millennials disappointed in business, unprepared for Industry 4.0,

Jedná se o volný překlad, části úvodního shrnutí, (executive summary) v rámci nového celosvětového průzkumu společnosti Deloitte, který se zaměřil na mileniály a jejich postoje a obavy z toho, jak zaměstnavatelé (ne)jsou připraveni na průmysl 4.0, (pozn. autorů).

³ Zdroj: https://it-slovník.cz/pojem/milenial/?utm_source=cp&utm_medium=link&utm_campaign=cp

Mileniálové nebo také generace Y = je označení generace lidí, kteří dosáhli dospělosti na přelomu 21. století. Anglicky "millennials". Přesný rok začátku generace Mileniálů definuje každý jinak, někdo tvrdí, že generace mileniálů začíná od roku 1978, jiní se přiklání k pozdějším ročníkům. Pokud se vezmou v potaz odhady všech odborníků, dostaneme rozmezí, že jsou za generaci mileniálů považováni lidé narození mezi roky 1978-1999. To ovšem není důležité, důležité je význam. Generace mileniálů vyrostla v obklopení moderních technologií a mohla sledovat jejich rozvoj. Tato generace je mnohem tolerantnější k rozdílným, nebojí se následovat svoje sny a mívá mnohem větší ambice než předchozí generace. Typický je pro ně větší optimismus a komunikace s lidmi z ostatních koutů světa přes sociální sítě. Mileniálové jsou poslední lidé, kteří se narodili ve 20. století.

s.r.o., soukromá ZŠ Bodláka a Pampelišky, o.p.s.). Společnosti ŠKODA AUTO a.s., IKEA a Microsoft na základě svého zájmu laskavě poskytly pro potřeby tohoto manuálu odpovědi v **dialogu o flexibilitě**, který je součástí této kapitoly.

Po šesti měsících pilotního projektu a po pěti tematických pracovních setkáních s pilotními firmami, se uskutečnila navazující konference Skandinávská inspirace II. Flexibilita a mobilita práce, zkušenosti zaměstnavatelů v ČR.

Zástupci tří společností, které se účastnily pilotní fáze projektu „Flexibilita a mobilita“, představili své zkušenosti se zaváděním flexibility a mobility v jejich pracovním prostředí. Během rozhovorů mj. zazněly následující zajímavé postřehy:

- „*Jsme přesvědčeni, že flexibilní přístup (nejen z hlediska umožňování flexibilních forem práce) bude stále větším lákadlem pro budoucí kolegy a že pokud chceme patřit v našem segmentu k preferovaným zaměstnavatelům, musíme se na tuto cestu vydat,*“ uvedla v diskusním panelu pilotních firem Gabriela Vaňková, HR Manager společnosti NNIT.
- Unikátní je i zkušenost společnosti ČSOB, která flexibilitu zavádí v prostředí velké nadnárodní korporace s více než 7000 zaměstnanci. „*Intenzivně se snažíme, aby zaměstnanci ČSOB vnímali jako zaměstnavatele, který flexibilitu nejen podporuje, ale také ji žije a takto ji i prezentovali ve svém okolí,*“ zmínila Simona Zálešáková z ČSOB.
- Inovativním počinem je také zavádění flexibilního pracovního prostředí a interní mobility ve školství. „*Cílem zavádění flexibility v ZŠ Bodláka a Pampelišky, o.p.s. je úspěšná příprava budoucích zaměstnavatelů i zaměstnanců na možnost volby a flexibilní trh práce,*“ řekl ředitel školy Jan Jiterský.

Poznámka: K ZŠ Bodláka a Pampelišky, o.p.s. je také nutné doplnit, že má pozoruhodný systém interní mobility učitelů na 1. a 2. stupni, který umožňuje prostupnost učitelů napříč 1. a 2. stupněm ZŠ a stejně tak systém rotačního třídnictví (to znamená, že třídní učitelé se střídají po roce) na 1. stupni je inovativním nápadem a setkal s velkým zájmem zástupkyň a zástupců pilotních firem.

Aby mohly být flexibilní formy práce dostupné pro všechny zaměstnavatele, **měl by pro ně stát vytvářet takové podmínky, které jim flexibilní formy práce umožní nabízet bez rozdílů jejich velikosti a zaměření.** Podmínky by měly být i motivační a měly by tvořit klíčové zásady prosazování politiky a principů tzv. work life balance. Proto byl druhý diskusní panel konference zaměřen na **téma sociálního dialogu**. Diskutovali na něm mj. zástupci a zástupkyně tripartity, MPSV, odborů, Konfederace podnikatelských a zaměstnavatelských svazů a zástupce velkých zaměstnavatelů v ČR, společnost Škoda Auto.

Z pohledu využívání flexibilních forem práce patří České republice spodní příčky žebříčku zemí v rámci EU. Závěrečný panel konference propojil názory a zkušenosti z pohledu expertů a také zástupců/zástupkyň firem na možnosti a rozvoj flexibilních forem práce vůči různým skupinám zaměstnanců.

- „*Flexibilní úvazky jsou jedním z potřebných nástrojů k zapojení žen s malými dětmi a důchodců na trhu práce. Z vyšší zaměstnanosti žen s malými dětmi a důchodců profitují nejen oni samotní, ale také ekonomika jako celek, zaměstnavatelé i stát. Tím, že nevytváříme vhodné podmínky pro práci u těchto skupin, zbytečně plýtváme lidským potenciálem České republiky,*“ uvedl mimo jiné Jiří Šatava z IDEA při CERGE-EI.

- „*Forma zkráceného úvazku je častým požadavkem uchazečů o zaměstnání, který zaměstnavatelům vždy nemusí vyhovovat. Alternativou je nabídka flexibilního úvazku, kdy si zaměstnanec sám určuje čas, který stráví v práci, podle svých individuálních potřeb. Flexibilita a mobilita práce spočívá v tomto smyslu ve změně řízení a rozložení pracovních činností,*“ řekla Andrea Linhartová Palánová, Senior Manager, People and Organisation, PwC.
- Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů ČR odhaduje, že kdyby začalo pracovat víc maminek s malými dětmi, HDP by se zvýšilo ročně o půl procenta. „*Opravdu jde o odhad. Přestaňme se honit za čísly jako HDP, ale vytvořme podmínky,*“ říká tajemník konfederace Jan Zikeš.

Na závěr pilotního období byly zúčastněné společnosti požádány o odpovědi na otázky shrnuté pod název „dialog o flexibilitě“. **Ten obsahově reflektuje flexibilitu externí, funkční, tedy trhu práce, i flexibilitu interní.** Firmy odpovídaly na následující dotazy:

1. Jak byste vyhodnotili dosavadní úroveň a možnosti flexibilních forem práce ve vaší společnosti (respektive před vstupem do pilotního projektu)?
2. Myslíte si, že stávající situace na trhu práce má či měla vliv na úroveň a zavádění flexibilních forem práce ve vaší společnosti?
3. Jaký byl váš původní záměr se zaváděním flexibilních forem práce, čeho jste chtěli dosáhnout?
4. Jaké byly a jsou dle Vaší zkušenosti největší překážky pro zavádění flexibilních forem práce ve Vaší společnosti? (Například s ohledem na stávající interní předpisy či legislativní prostředí na trhu práce.)
5. Kde byl a je ve vaší společnosti největší potenciál pro rozvoj flexibilních forem práce? (Kde byste například očekávali nejvýraznější přínosy/benefity?)
6. Jaké postupy jste zvolili při zavádění flexibilních forem práce v rámci vaší společnosti?
7. Měli jste už nějaké pilotní projekty, témata v oblasti flexibilních forem práce nebo stávající projekt je Vaše první zkušenost s „pilotáží flexibility“?
8. Jakým způsobem komunikujete a rozvíjíte téma flexibilních forem práce napříč Vaší společností?

Odpovědi zúčastněných firem jsou uvedeny dále v této kapitole.

6.2 Příklad 1: Flexibilita pro každého (milion pro flexibilitu)

Inspirativní je iniciativa **1 million for work flexibility**⁴, která od roku 2013 usiluje o rozšíření a podpory flexibility ve Spojených státech amerických. Zapojit se mohou firmy a společnosti – bez ohledu na velikost a obor podnikání, jednotlivci – z řad manažerů i zaměstnanců, kteří jsou ochotni sdílet své zkušenosti. Spontánní cíl – 1 milion příkladů flexibility, ukazuje, že flexibilita je nejvíce o ochotě začít, zkoušet, komunikovat, ukazuje se, že flexibilita je tou nejvíce inspirativní a efektivní cestou pro úspěšné podnikání firem a společností ve 21. století na straně jedné, a cesta nejvíce k „žití“ pro kteréhokoliv člověka. Flexibilita respektuje možnosti, potřeby, práci i soukromí. **Jednoduchá je i pětice pravidel iniciativy:**

1. Inspiruj
2. Vzdělávej

⁴ Zdroj: <https://www.workflexibility.org/1mfwf-goals>.

3. Ved'
4. Mobilizuj
5. Podporuj

Konzultační společnost McLean and Company navazuje na zmíněný příklad tvrzením: „*Chcete-li být úspěšní, podpořte flexibilitu. Je to jediná cesta, jak si můžete získat a udržet top talenty.*“

Práce a Flex News: Trendy na pracovištích pro rok 2019 v oblasti flexibility práce

V programu 1 milion pro flexibilní práci (angl. zkratka 1MFWF) se tato iniciativa mimo jiné snaží upozorňovat na novinky, aktuality a důležité informace týkající se pracovního trhu a flexibility ve Spojených státech, ale i po celém světě. Následující text, zahrnuje nedávná zajímavá zjištění, co se týká flexibility práce. Podle serveru 1MFWF bude rok 2019 rokem flexibilně pracujících lidí.

- **Flexibilně pracující zaměstnanci mají méně dovolené a jsou v práci více produktivní, říkají průzkumy.**

Grant Bailey, The Independent, 4. prosince 2018⁵

Průzkum uskutečněný ve Spojeném království zjistil, že pracovníci, kteří mají flexibilní pracovní možnosti, mají vyšší míru produktivity a je pravděpodobné, že budou mít kratší dovolenou. Průzkum mezi 3 000 zaměstnanci (*1 500 s flexibilními formami práce a 1 500 zaměstnanců, kteří nemají žádnou pracovní flexibilitu*) mj. dospěl k závěrům, že uchazeči o práci, kteří hledají práci, stále více požadují flexibilní pracovní prostředí při pohovorech s budoucími zaměstnavateli.

- **Trendy na pracovišti pro rok 2019 zahrnují flexibilitu a digitální kompetence.**

StaffingIndustry.com, 5. prosince 2018⁶

Nízká míra nezaměstnanosti má velký dopad na flexibilitu práce a flexibilitu pracovního prostředí, uvádí společnost Randstad. Článek vyjmenovává osm trendů, včetně trvalého vlivu digitálních technologií na organizace práce, interní normy firem, celkovou firemní kulturu jako referenčního kritéria pro potenciální zájemce o zaměstnání.

- **Flexibilní práce pro neflexibilní pracovní prostředí**

Heidi Vella, Raconteur.net, 5. prosince 2018⁷

Zavádění flexibilních forem práce v kontextu tradičních pracovních podmínek na pracovištích ve formách vyžaduje několik klíčových kroků. Zavádění flexibilních forem práce by mělo být podporováno top managementem firem. Flexibilní formy práce by měly být součástí „podpůrného balíčku interních politik“ pro získání těch nejlepších talentů do firmy. Současně je třeba flexibilní formy práce zavádět, kreativními a zajímavými způsoby a přístupy do struktury a fungování společnosti. Je třeba též zavádět a propagovat flexibilní formy práce jako inovativní přístup, který podporuje také inovativní přemýšlení. Tím se zvyšují a posilují předpoklady pro úspěšné zavedení a celkovou udržitelnost flexibilních forem práce ve firmě.

⁵ Zdroj: <https://www.independent.co.uk/life-style/flexible-working-hours-jobs-productivity-economy-uk-business-a8666241.html>

⁶ Zdroj: <https://www2.staffingindustry.com/site/Editorial/Daily-News/Workplace-trends-for-2019-include-flexibility-digital-sophistication-48311>

⁷ Zdroj: <https://www.raconteur.net/business-innovation/flexible-working-inflexible>

- **Nejlepší způsob, jak požádat o umožnění flexibilní formy práce**

Ned Ehrbar, 7. prosince 2018⁸

Zaměstnanci, kteří hledají způsoby, jak přesvědčit „své firmy, zaměstnavatele, aby mohli flexibilně pracovat, mohou profitovat z propracované strategie. Zaměstnanci, kteří chtějí a potřebují flexibilně pracovat a rozumí stávající interní politice své firmy, například jaká je strategie flexibility v souladu s celkovou strategií firmy, jsou vlastně více angažovaní a „vtažení do hry“. Vytvoření interní firemní platformy pro zavádění flexibility může zaměstnancům pomoci v jejich úsilí získat možnost flexibilně pracovat.

- **Podpořte flexibilitu na pracovišti pro budoucnost, která bude udržitelná**

Web Desk, The Week, 19. prosince 2018⁹

Čím více bude lidí, kteří mohou pracovat z domova a vyhýbat se tak dojíždění do zaměstnání, tím celkově lépe pro životní prostředí. To dává velký smysl! Studie společnosti Regus, uskutečněná v 16 zemích světa předpovídá nejen do roku 2030 obrovský nárůst možností flexibilních forem práce, ale současně i díky tomu výrazný pozitivní dopad na životní prostředí. Kromě ročního snižování emisí uhlíku (*pozn. díky větší flexibilitě práce a menšímu dojíždění*), by se například ve Spojených státech (USA), podle této studie do roku 2030, snížil celkový počet hodin v dojíždění do zaměstnání, a to o 960 milionů hodin.

6.3 Příklad 2: Dialog o flexibilitě – ČSOB

Pilotního projektu se za ČSOB zúčastnily Simona Zálešáková, projektová manažerka junior a Magdaléna Svobodová.

1. Jak hodnotíte dosavadní úroveň a možnosti flexibilních forem práce ve vaší společnosti (resp. před vstupem do pilotního „flexiprojektu“)?

ČSOB již řadu let nabízí svým zaměstnancům možnost práce na zkrácený úvazek v Programu pro rodiče a spolupracuje se studenty SŠ a VŠ. Flexibilitu jsme zahrnuli jako jeden z pilířů do naší People Strategie 2020, protože vnímáme, že pro mnohé zaměstnance to je a bude jeden z nejdůležitějších faktorů, podle kterého si vybírají zaměstnavatele. Klíčová je také podpora ze strany top managementu.

2. Myslíte si, že stávající situace na trhu práce má či měla vliv na úroveň a zavádění flexibilních forem práce ve vaší společnosti?

Z části ano, ale není hlavním důvodem. Tím bylo rozhodnutí firmy zahrnout flexibilitu do svých klíčových pilířů People Strategie 2020. ČSOB se proto v loňském roce ptala svých i potenciálních zaměstnanců, jak ji vnímají a rozhodla se u veřejnosti bourat nesmyslné stereotypy o práci v bance a také překračovat vlastní hranice. Následně jsme vytvořili vizi, kterou se snažíme projektem Flexible Workspace naplňovat. Jedním z dalších důvodů byla i stavba nové budovy v Radlicích, která nám svým charakterem pomůže podpořit flexibilní způsoby práce.

⁸ Zdroj: <https://www.theweek.in/news/sci-tech/2018/12/19/Improve-workplace-flexibility-for-a-more-livable-future.html>

⁹ Zdroj: <https://finance.yahoo.com/news/pitch-workplace-flexibility-222532259.html?guccounter=1>

3. Jaký byl váš původní záměr se zaváděním flexibilních forem práce, čeho jste chtěli dosáhnout?

Projekt Flexible Workspace, který dlouhodobě podporuje přechod k flexibilnějšímu způsobu práce v ČSOB, si slibuje snadnější a efektivnější spolupráci a snadnější a intenzivnější propojení v rámci mezinárodní skupiny KBC. Podpořit by ho měla také nově vznikající budova v Radlicích, jejíž vnitřní uspořádání bude co možná nejvíce odrážet potřeby zaměstnanců. Prostory budou opravdu různorodé: od míst živých, vhodných pro komunikaci a týmovou práci, až po zcela tiché zóny pro soustředěnou individuální činnost. Bude na každém zaměstnanci, aby si vybral, zda je pro něj efektivnější a příjemnější se podle typu práce v průběhu dne mezi zónami přesouvat, nebo raději zůstat na klasicky uspořádaném pracovišti. Tím nejdůležitějším cílem ale je, že chceme vytvořit příjemné prostředí pro stávající zaměstnance, být atraktivním zaměstnavatelem pro nové uchazeče a odlišit se od konkurence (viz. Naše vize).

4. Jaké byly a jsou dle vaší zkušenosti největší překážky pro zavádění flexibilních forem práce ve vaší společnosti? (Například s ohledem na stávající interní předpisy či legislativní prostředí na trhu práce).

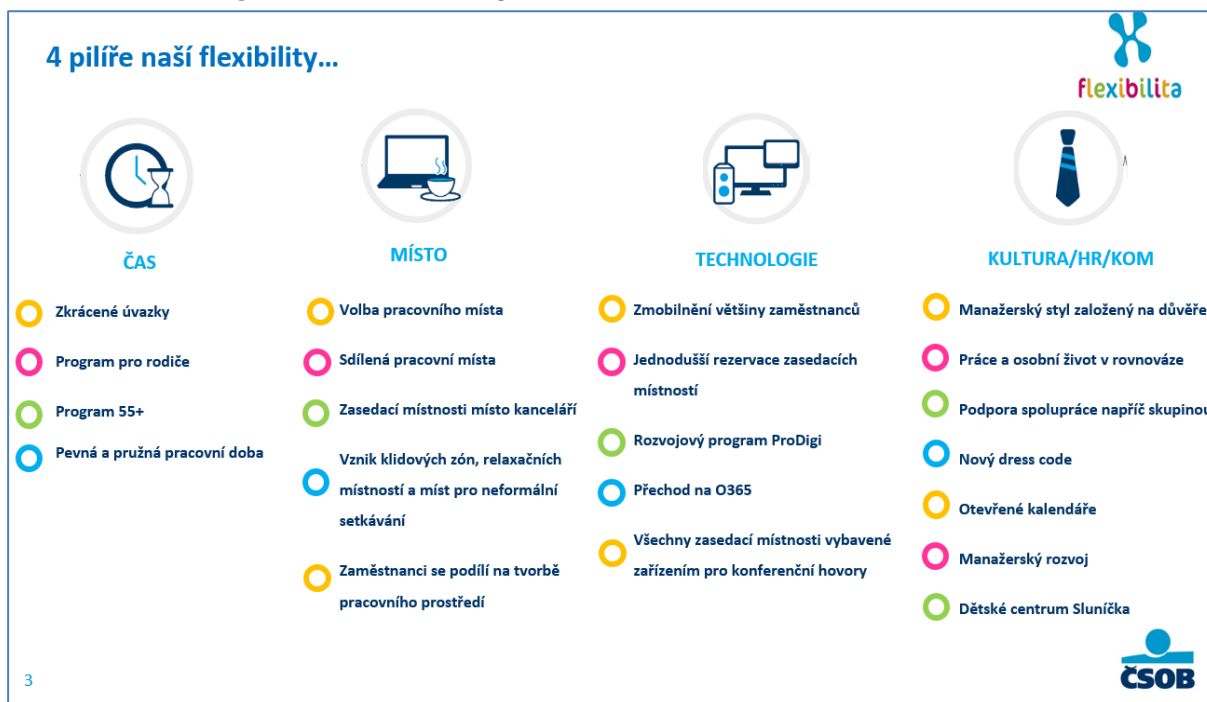
Největšími našimi překážkami jsou legislativa, byrokracie, a především neochota měnit zažitě stereotypy.

5. Kde byl a je ve vaší společnosti největší potenciál pro rozvoj flexibilních forem práce? (Kde byste například očekávali nejvýraznější přínosy/benefit?)

Největší potenciál pro rozvoj flexibilních forem práce u nás nepochybně představuje pobočková síť a také centrála v Radlicích. Tam je již nyní řada pozic, u nichž víme, že nejsou limitované přítomností na pracovišti. Naše interní průzkumy ukázaly, že minimálně 2 měsíce v roce jsou zaměstnanci mimo budovu: čerpají dovolenou nebo zdravotní volno, jsou na školení apod. Zároveň jsme zjistili, že 44 % pracovního času tráví zaměstnanci mimo své pracovní místo, kdy jsou např. na schůzkách. Vedle toho však máme, a vždy budeme mít, pozice, které jsou přítomností na pracovišti limitované – i pro ně se snažíme hledat cesty, jak je odpoutat od pracovního stolu. Proto se také velmi intenzivně věnujeme IT technologiím, bez nichž by toto všechno nebylo možné. Zároveň vnímáme významný potenciál v budování důvěry mezi manažery a zaměstnanci, bez níž by flexibilita nemohla fungovat.

6. Jaké postupy jste zvolili při zavádění flexibilních forem práce v rámci vaší společnosti?

První důležitou aktivitou projektu byla analytická fáze, která zmapovala situaci z pohledu potřeb našich zaměstnanců, pracovního prostředí a podmínek práce a technologií. Do analytické fáze byli zapojeni samotní zaměstnanci i manažeři, a to prostřednictvím dotazníků, workshopů, foto anket a focus groups. Zároveň byla nominována skupina 30 ambasadorů z jednotlivých útvarů, jejichž úkolem je téma propagovat směrem do svých útvarů a být prostředníky mezi projektem a zaměstnanci. Z analytické fáze vyplynulo 7 klíčových potřeb našich zaměstnanců, které se snaží projekt naplnit. Identifikované potřeby našich zaměstnanců pokrývá projekt Flexible Workspace ve čtyřech pilířích, kterými jsou pracovní prostředí, firemní kultura, technologie a HR.

Obrázek 5 Projekt Flexible Workspace, ČSOB

Zdroj: ČSOB

7. Měli jste už nějaké pilotní projekty či témata v oblasti flexibilních forem práce nebo je stávající projekt vaše první zkušenost s pilotáží flexibility?

Do projektu jsme se přihlásili, abychom si ověřili, že jdeme správným směrem a inspirovali se současnými i budoucími trendy. V projektu jsme také měli možnost otestovat si tzv. Flexcheck, a to ve dvou útvarech. Cílem Flexchecku bylo zmapovat úroveň flexibility pracovního prostředí ve vybraném vzorku, v našem případě 62 respondentů, a zjistit vnímání flexibility práce a potřeby lidí v těchto týmech. Ukázalo se, že dotázaným lidem vyhovuje flexibilita, kterou v současné době mají, přestože zatím nemohou volit 100 % flexibilitu, tedy nemohou se plně sami rozhodnout, odkud a kdy budou práci vykonávat, ale stále podléhají souhlasu manažera. Cennou informací pro nás bylo, že současnou flexibilitu považují za projev důvěry od svého manažera, nikoliv jako benefit. A zároveň, že flexibilní prostředí neovlivňuje negativně jejich spolupráci a dodávání výsledků.

Intenzivně se snažíme, aby zaměstnanci ČSOB vnímali jako zaměstnavatele, který flexibilitu nejen podporuje, ale také ji žije a takto ji i prezentovali ve svém okolí. Zároveň se budeme v příštím roce intenzivně věnovat rozvoji našich zaměstnanců, manažerů tak, aby se jim v novém fungování pracovalo lépe a jednodušeji. Pro mnohé je to velká změna, se kterou se ne každý umí vyrovnat sám, proto jim chceme nabídnout naši podporu. Manažery bude například nezbytné rozvíjet v řízení svých podřízených na dálku, které se velmi liší od řízení lidí v kanceláři, zaměstnance pak v oblasti technologií.

8. Jakým způsobem komunikujete a rozvíjíte téma flexibilních forem práce napříč vaší společností?

Téma komunikujeme prostřednictvím kanálů interní komunikace (intranet, LCD monitory po budově, elektronický časopis apod.). Pravidelně vydáváme články týkající se flexibility v našem

interním elektronickém časopise. Jednou měsíčně vydáváme newsletter Flexibilita zaměřený vyloženě na témata týkající se této oblasti. Jeho příjemci jsou především nominovaní ambasadoři, kteří nám pomáhají téma flexibility šířit do týmů.

V květnu 2018 jsme také pro zaměstnance zorganizovali tzv. Flexi Week – týden ve znamení flexibility plný setkávání, praktických workshopů i zábavy. Zaměstnanci si mohli na vlastní kůži vyzkoušet nástroje, které jim pomohou být flexibilnější a najít rovnováhu mezi osobním a pracovním životem. Z interního průzkumu následně vyplynulo, že pro zaměstnance byla tato aktivita přínosná a budova ČSOB společensky více ožila. Proto v této aktivitě pokračujeme ve formě Flexi Days, kdy našim zaměstnancům přinášíme detailnější informace k jednotlivým tématům, která je zajímají (home-office, desk-sharing, stavba nové budovy apod.)

Zároveň se našich zaměstnanců ptáme na jejich potřeby a očekávání. Za nejdůležitější ale považujeme rozvoj manažerů a zaměstnanců. Zaměstnancům nabízíme školení, která rozvíjejí jejich digitální dovednosti, jako jeden z nástrojů podporující flexibilitu.

6.4 Příklad 3: Dialog o flexibilitě – NNIT

Pilotního projektu se za NNIT Czech Republic s.r.o. zúčastnily Gabriela Vaňková, HR Manager, a Daniela Černá, HR Business Partner.

1. Jak byste vyhodnotili dosavadní úroveň a možnosti flexibilních forem práce ve vaší společnosti (respektive před vstupem do pilotního flexiprojektu)?

Jsme poměrně flexibilní z hlediska využívání širokého spektra zdrojů pracovníků a nebojíme se ani zaměstnávání pracovníků ze států mimo EU. Jsme zvyklí pracovat v maticově řízené organizaci, což samo o sobě vyžaduje flexibilitu v řízení a organizaci práce. Nabízíme časovou a do jisté míry i místní flexibilitu. Pozitivně se stavíme také k flexibilním úvazkům a jsme otevřeni i dalším formám flexibility, nicméně se jedná spíše o podvědomý, nijak formálně popsáný, přístup. Jsme si vědomi, že ve využití máme mnoho rezerv a často narážíme na interní předsudky a zažitou praxi, což je obtížné odbourat.

2. Myslíte si, že stávající situace na trhu práce má či měla vliv na úroveň a zavádění flexibilních forem práce ve vaší společnosti?

Částečně ano. Především z hlediska vyhledávání kandidátů to jistě vliv mělo, ale nedostatek pracovníků v IT odbornosti je pro nás dlouhodobá záležitost. Současná situace na trhu práce tento boj o talenty z našeho hlediska jen přiostrčila. Faktem zůstává, že momentální situace na trhu práce nutí firmy zamyslet se nad zavedenými postupy a více přemýšlet nad budoucím vývojem trhu práce a pracovní síly a zároveň se snažit o diskusi se státním aparátem, která ideálně povede ke „zflexibilnění“ státní správy v oblasti zaměstnanosti.

3. Jaký byl váš původní záměr se zaváděním flexibilních forem práce, čeho jste chtěli dosáhnout?

Původně jsme se soustředili na nové zdroje kvalifikovaných kandidátů a oslovení skupin, na které jsme doposud aktivně necílili.

4. Jaké byly a jsou dle vaší zkušenosti největší překážky pro zavádění flexibilních forem práce ve vaší společnosti? (Například s ohledem na stávající interní předpisy či legislativní prostředí na trhu práce.)

Flexibilní zaměstnávání (včetně vykrývání krátkodobějších potřeb) dlouhodobě naráží na úpravy v zákoníku práce, které definují poměrně složitý aparát pro ukončování pracovního poměru. Z tohoto důvodu se pak jako nejvhodnější varianta jeví zaměstnávání na dohody, což sice přináší větší flexibilitu, ale zároveň ovlivňuje výši celkové odměny (benefity apod.) zaměstnance, čímž naše nabídka přestává být pro kandidáty zajímavá.

Interně se stále diskutuje problematika HC vs. FTE, kdy mateřská společnost striktně pracuje s HC, aniž by zohledňovala či umožňovala například sdílení pracovního místa. Fakt, že neexistuje podpora ze strany státu, která by jakkoli motivovala zaměstnavatele aktivně vytvářet prostředí nakloněné flexibilním formám, celé situaci nepomáhá.

5. Kde byl a je ve vaší společnosti největší potenciál pro rozvoj flexibilních forem práce? (Kde byste například očekávali nejvýraznější přínosy/benefity?)

V našem případě se jedná o pozice technické podpory, projektové řízení a pak samozřejmě podpůrné pozice.

6. Jaké postupy jste zvolili při zavádění flexibilních forem práce v rámci vaší společnosti?

V první fázi jsme se soustředili především na jasné vymezení toho, co to pro nás znamená a jak konkrétně by to mohlo fungovat v naší společnosti. Klíčovým úkolem se pro nás stala práce s manažery spočívající v představení celého konceptu a jeho přínosu pro danou jednotku, vyjednávání konkrétních příležitostí a následná edukace manažerské populace. Důležitým prvkem je již zmíněná komunikace kandidátům a klientům a v neposlední řadě také zavedení flexibility do struktury celkové odměny.

7. Měli jste už nějaké pilotní projekty, témata v oblasti flexibilních forem práce, nebo je stávající projekt vaše první zkušenost s pilotáží flexibility?

Jedná se o první projekt.

8. Jakým způsobem komunikujete a rozvíjíte téma flexibilních forem práce napříč vaší společností?

Komunikace je pro nás klíčová a soustředíme se na ní na všech úrovních. S ohledem na flexibilitu vedeme intenzivní dialog momentálně na třech úrovních, kde každá vyžaduje jiný fokus i úhel pohledu. Kromě debaty s centrálou, kde se zaměřujeme na vykreslení situace v České republice a propojení s globální i lokální strategií, se lokálně soustředíme na diskuse s top managementem a kandidáty. Zde klademe důraz především na očekávané trendy v oblasti zaměstnanosti a preference kandidátů. Celé téma potom prolínáme do dalších oblastí jako je struktura a komunikace celkové odměny, optimalizace procesů a aktualizace interních směrnic a pravidel.

6.5 Příklad 4: Dialog o flexibilitě – Microsoft

Společnost Microsoft se sice nezúčastnila pilotního projektu, ale poskytla pro potřeby manuálu odpovědi v dialogu o flexibilitě.

Firma **Microsoft je inspirátorem a příkladem té nejlepší praxe v ČR i ve světě v oblasti zavádění a implementace flexibilních podmínek práce**, které jsou úzce propojeny s využíváním moderních IT technologií.

Nicméně firma poskytuje i řadu nadstandardních flexibilních prorodinných benefitů: Například v rámci rodičovské dovolené (v roce 2017 došlo k navýšení) na celkem dvacet týdnů plně hrazené mateřské dovolené pro matky nebo šest týdnů **plně placené rodičovské dovolené pro otce a nebiologické rodiče, tedy adoptivní rodiče a pěstouny včetně homosexuálních párů**.

Současně firma Microsoft poskytuje celkem **30 dnů nemocenské ročně, tzv. sick days**. Navýšila také počet placených dní, a to **na 20, pro zaměstnance, kteří se starají či pečují o blízké rodinné příslušníky s vážnými zdravotními problémy (tzv. neformálně pečují)**. V oblasti výše uváděných prorodinných flexibilních benefitů, je Microsoft příkladem té nejlepší praxe.

Microsoft se snaží zavádět též rozmanité (diverzitní) pracovní prostředí pro různorodé skupiny zaměstnanců, zaměstnankyň, jehož součástí je právě flexibilita práce a flexibilní pracovní podmínky. Microsoft je mj. propagátorem programu **Práce odkudkoliv, z domova, z kavárny, z kanceláře, prostě odkudkoliv**, kterou umožňuje svým zaměstnancům na základě využívání technologií, jako jsou například Windows 365, Share point, Skype.

Firma také podporuje programy, které podporují ženy, aby se stávaly expertkami v IT, a to například formou Akademie programování a DigiGirlz. Pracují na kampaních, které se například zabývají důležitou rolí rodičů a učitelů při volbě povolání dívek.

Flexibilní pracovní prostředí umožňuje firmě získávat talentované uchazeče i ze vzdálených míst, jelikož nemusí denně dojíždět za prací. Firma rovněž rozvíjí transparentní přístup k plánování kariéry a nástupnictví a také k mobilitě rolí. Zaměstnanci mají možnost o tom komunikovat se svými nadřízenými a žádat od nich podporu, když se chtějí přesunout na jinou pozici.

1. Jak byste vyhodnotili dosavadní úroveň a možnosti flexibilních forem práce ve vaší společnosti?

Do dnešního dne se nám podařilo implementovat řadu možností flexibilních forem práce, ať už z pohledu flexibilnějších pracovních úvazků, tak i z pohledu flexibility místa výkonu práce. To vše především prostřednictvím digitální transformace představující zcela nový způsob vzájemného propojení lidí, dat a procesů.

Vidíme rozhodně ale i další možnosti, jak tuto oblast dále rozšiřovat a zlepšovat. Obzvláště mladá generace přicházející na pracovní trh má v této oblasti řadu přání a preferencí a my reagujeme nejen na ně.

2. Myslíte si, že stávající situace na trhu práce má či měla vliv na úroveň a zavádění flexibilních forem práce ve vaší společnosti?

Tím, že společnost Microsoft je celosvětovou korporací, tak i tuto oblast zlepšuje celosvětově. Lokální situace na trhu práce ji tak příliš neovlivnila, rozhodně ale podpořila argumenty, proč má smysl se této oblasti dále věnovat.

3. Jaký byl váš původní záměr se zaváděním flexibilních forem práce, čeho jste chtěli dosáhnout?

Naše společnost je velmi zaměřená na diversitu. Snažili jsme se zohlednit různorodé potřeby svých zaměstnanců a implementovat jich maximum v rámci digitální transformace s ohledem na možnosti, které nám lokální legislativa nabízí.

V potaz samozřejmě bereme i to, aby na úkor flexibility práce netrpěla produktivita práce. To závisí na typu pracovní pozice – co funguje pro obchodníka, nemusí být optimální pro softwarového vývojáře a naopak.

4. Jaké byly a jsou podle vaší zkušenosti největší překážky pro zavádění flexibilních forem práce ve vaší společnosti? (Například s ohledem na stávající interní předpisy či legislativní prostředí na trhu práce.)

Současná legislativa nejen v oblasti pracovního práva je pro nás nejvíce limitující překážkou. Naše společnost v České republice zaměstnává větší počet specialistů, kteří se do Prahy přestěhovali z jiných evropských států. Naše legislativa například bohužel neřeší možnost práce z domova ze zahraničí, o kterou je mezi zaměstnanci zájem.

5. Kde byl a je ve vaší společnosti největší potenciál pro rozvoj flexibilních forem práce? (Kde byste například očekávali nejvýraznější přínosy/benefity?)

Do budoucna se chceme zaměřit více na možnosti zkrácených úvazků, a to zejména pro zaměstnance, kteří se vracejí z rodičovské dovolené. V této oblasti je pořád prostor pro zlepšování. Větší rozmanitost zkrácených úvazku bychom také uvítali pro studenty. Obzvláště v oblasti software developmentu, kde vnímáme velký nedostatek vývojářů na trhu práce, a i proto bychom rádi více spolupracovali se studenty již během jejich studia. Chtěli bychom jim nabídnout projekty, na kterých se mohou učit od našich zkušených zaměstnanců, a v budoucnu se stát našimi kolegy.

6. Jaké postupy jste zvolili při zavádění flexibilních forem práce ve vaší společnosti?

Chtěli jsme umožnit zaměstnancům co nejlépe sladit pracovní život se soukromým a využili jsme také možnosti přicházející společně s digitální transformací. Naši zaměstnanci mohou kromě flexibilní pracovní doby využívat také různé formy placeného volna, které jim umožňuje například pečovat o nemohoucího člena své rodiny anebo trávit čas se svým čerstvě narozeným potomkem.

Rovněž již zmiňovaná digitální transformace podpořená flexibilním pracovním prostředím pro snadnou spolupráci odkudkoli a na jakémkoli zařízení a naše cloudové technologie společně s aplikacemi pro videokonference a teamovou spolupráci jako jsou Skype a Microsoft Teams nám umožnily zavést flexibilní formy práce. Můžeme tak být ve spojení s kolegy na celém světě a bezpečně přistupovat k potřebným a aktuálním informacím bez nutnosti fyzického cestování, a to 24/7. Veškeré zmiňované nástroje přispívají k celkovému flexibilnímu prostředí, které v naší společnosti máme.

7. Měli jste už nějaké pilotní projekty, témata v oblasti flexibilních forem práce nebo je stávající projekt Vaše první zkušenost s pilotáží flexibility?

Jako jeden z – v tuto chvíli již zavedených – projektů týkající se flexibility práce bychom určitě rádi zmínili již tradiční Den práce odkudkoliv. 19. září 2019 se bude konat již sedmý ročník **Den práce odkudkoli**, který je oslavou moderního stylu práce založeného na flexibilitě a odpovědnosti. Zapojit se může každý s jakoukoli aktivitou vaší firmy.

8. Jakým způsobem komunikujete a rozvíjíte téma flexibilních forem práce napříč vaší společností?

Veškeré benefity spadající pod téma flexibilních forem práce jsou stejné pro všechny naše zaměstnance a jsou uvedeny na našem intranetu a zároveň jsou i nedílnou součástí onboardingu nových zaměstnanců. Sezónní aktivity či projekty podporujeme také další interní komunikací.

Každoročně děláme průzkum zaměstnaneckého mínění a zpětnou vazbu od našich zaměstnanců využíváme jako podnět pro další rozvoj flexibilních forem práce. Samozřejmě pravidelně revidujeme i aktuální situaci na trhu v této oblasti. Dlouhodobě rovněž vzděláváme naše vedoucí pracovníky, aby například dokázali přizpůsobit plánování práce v týmech časovým potřebám různých skupin zaměstnanců, konkrétně například rodičů dětí.

6.6 Příklad 5: Dialog o flexibilitě – IKEA

Společnost IKEA poskytla odpovědi do dialogu o flexibilitě, i když nebyla účastníkem pilotního projektu, nicméně aktivně se účastnila jednoho z diskusních panelů v závěrečné konferenci k projektu **Skandinávská inspirace II, flexibilita a mobilita zaměstnavatelů v ČR** a projevila zájem zúčastnit se i dialogu o flexibilitě.

Společnost IKEA globálně rozvíjí principy diverzity a inkluze na pracovištích. Podporuje a hlásí se k **Evropské Chartě diverzity**. Péče o lidi, diverzita i inkluze jsou principy, které tvoří nedílnou část vize a hodnot společnosti IKEA. Diverzitu a inkluzi považují jednoduše za správnou věc. Podle firmy přispívá odlišnost a rozdílnost k tvořivosti a podporuje růst společnosti. Ze všech sil se snaží o vytvoření inkluzivního prostředí využívajícího výhod diverzity, kde se zaměstnanci cítí oceňováni právě za jejich jedinečnost, za jejich unikátní a různorodá nadání a kde každý může být sám sebou. Flexibilita práce je součástí tohoto inkluzivního prostředí. Ve společnosti IKEA věří, že jedinečnost každého dělá firmu lepší.

Podpora flexibility a mobility ve společnosti IKEA se týká zejména plánování směn, dnů v týdnu, dále celofiremní podpory pro další kariérní rozvoj zaměstnanců, včetně vzdělávání, pravidelných ročních pohovorů a plánování dalšího rozvoje kariéry. Ve společnosti IKEA podporují interní mobilitu formou volného přístupu zaměstnanců a zaměstnankyň ke všem pozicím včetně manažerských.

Zaměstnanci si mohou též po domluvě s vedoucím zaměstnancem zvolit formu úvazku, která vyhovuje jeho životní situaci, to se může týkat například rodičů s malými dětmi, zejména maminek, které potřebují například po určitou dobu kratší pracovní úvazky.

„Každá práce je pro nás a naše fungování důležitá. Práce v IKEA nejsou jen prodavači a pokladní. Nabízíme řadu dalších pozic s různou výší pracovních úvazků a různou flexibilitou pracovní doby. Rozsah pracovního úvazku lze také v průběhu zaměstnání změnit se změnou vaší životní situace a podle vašich potřeb.“ (Citováno z webu společnosti IKEA,

<https://ikea.jobs.cz/cs/50-plus>). Společnost IKEA rovněž rozběhla program pro přijímání zaměstnanců společnosti ve věku 50+ s podtitulem: „na věku nezáleží“.

1. Jak byste vyhodnotili dosavadní úroveň a možnosti flexibilních forem práce ve vaší společnosti?

V současné době IKEA umožňuje a nabízí práci na různé formy úvazku.

Zaměstnanec si může, po dohodě s vedoucím, zvolit formu úvazku, která vyhovuje jeho životní situaci.

V případě některých pozic je možné nabídnout i „práci z domova“.

2. Myslíte si, že stávající situace na trhu práce má či měla vliv na úroveň a zavádění flexibilních forem práce ve vaší společnosti?

Určitě ano.

3. Jaký byl váš původní záměr se zaváděním flexibilních forem práce, čeho jste chtěli dosáhnout?

Systematického přístupu, vytvoření nadstandartních pracovních podmínek, respektování životní situace a potřeb zaměstnance.

4. Jaké byly a jsou dle vaší zkušenosti největší překážky pro zavádění flexibilních forem práce ve vaší společnosti? (Například s ohledem na stávající interní předpisy či legislativní prostředí na trhu práce.)

Stereotypy, obavy, zajištění provozu a výkonnosti.

5. Kde byl a je ve vaší společnosti největší potenciál pro rozvoj flexibilních forem práce? (Kde byste například očekávali nejvýraznější přínosy/benefity?)

Největší potenciál je ve změně přístupu. Vidět flexibilitu jako standartní způsob práce, a ne jako mimořádný benefit.

6. Jaké postupy jste zvolili při zavádění flexibilních forem práce v rámci vaší společnosti?

Implementace zaměstnaneckých standardů, workshopy s vedoucími.

7. Měli jste už nějaké pilotní projekty, témata v oblasti flexibilních forem práce, nebo je stávající projekt vaše první zkušenost s pilotáží flexibility?

Zatím jsme žádné neměli.

8. Jakým způsobem komunikujete a rozvíjíte téma flexibilních forem práce napříč vaší společností?

Formou pracovních inzerátů, při hodnotících pohovorech, v rámci workshopů.

6.7 Příklad 6: ZŠ Bodláka a Pampelišky, o.p.s.

Odpovědi v dialogu o flexibilitě jsou s ohledem na skutečnost, že se jedná o školu, zpracovány zástupcem školy, Janem Jiterským, shrnuty následovně:

1. Interní flexibilita a mobilita

V rámci pracovních úvazků se snažíme v maximální možné míře využívat odbornost pedagogů, kteří učí v naší škole. Na 1. stupni si tak pedagogové vzájemně předávají výuku výchov (hudební, tělesná, výtvarná...), matematiky a přírodovědy.

Naše představy o interní mobilitě jsou mnohem odvážnější. Rádi bychom využili dovednosti/odbornost i napříč jednotlivými stupni – nadané výtvarníky z 1. stupně bychom rádi posílali na 2. stupeň a některá témata, například z dějin, bychom chtěli realizovat pedagogy z 2. stupně na stupni prvním. Není to tak jednoduché a vždy jsme tak trochu v rozporu se zákonem o pedagogických pracovnících.

Tuto „překážku“ však zvládáme a děje se tak třeba díky školním projektům, které realizujeme jako jeden pedagogický tým. V minulých letech, kdy zákon o pedagogických pracovnících nebyl ještě tak striktní jsme např. výuku anglického jazyka a IT technologií realizovali na prvním stupni pedagogy z 2. stupně.

Dalším konkrétním „počinem“ v podpoře přípravy našich žáků na proměnlivé prostředí, společnost, pracovní podmínky je systém třídnictví na 1. stupni.

Standardní systém, který se tradičně v našich zeměpisných šířkách realizuje, jsme před několika lety opustili a s odstupem času shledáváme, že se jedná o systém velmi funkční. Je běžné, že na 1. stupni mají děti jednu paní učitelku „na všechno“ od 1. do 5. ročníku. Při přechodu na 2. stupeň se pak všichni zúčastnění diví, proč tak často dochází ke zhoršení studijních výsledků.

Jedná se o náročnou změnu, kdy po pěti letech relativně bezpečného prostředí a jasně formulovaných a zaběhlých požadavků / přístupů jedné paní učitelky (pana učitele) přichází minimálně 5 nových učitelů, kteří (i když respektují společné školní vize a „postupy“) vyžadují zcela nové individuální způsoby práce, což je samozřejmě v pořádku. V naší škole tedy děti na 1. stupni projdou rukama téměř všech pedagogů prvního stupně. Třídnictví se mění tak, že v 1. a ve 2. ročníku mají stejného pedagoga, od třetího ročníku se každým rokem třídní mění. Má to mnoho nesporných výhod. Každý pedagog má pro žáka nepostradatelný přínos, něčím je pro něj výjimečný. Byla by škoda, kdyby o některého během studia „přišli“. Zároveň se může stát, že si s nějakým pedagogem některý žák „nepadne do oka“. Tento „neblahý“ stav bude trvat jen rok...

Pedagogické rady jsou tak fundovaným poradním orgánem, protože všichni pedagogové osobně znají každého žáka a je možné se vždy dopátrat individualitám každého z nich poměrně přesně a z mnoha úhlů pohledu. Už na prvním stupni se na některé předměty (TV, HV, VV, PČ, AJ) ve třídách střídají různí pedagogové (jak je popsáno výše). Přechod na 2. stupeň je tak pro každého žáka zcela přirozeným krokem, který je spojen jen se změnou (v našem případě) budovy, kde 2. stupeň sídlí.

2. Externí mobilita

Naše škola udržuje partnerství s několika školami v celé Evropě (Holandsko, Belgie, Itálie, Portugalsko, Polsko, Turecko, Velká Británie, Řecko, Španělsko). S některými zeměmi udržujeme přímo přátelský vztah. Ten nám umožňuje realizovat externí mobilitu v podobě týdenních pobytových výjezdů dětí a pedagogů (samozřejmě i k nám). V dané zemi žijí studenti v rodinách, chodí do tamní školy, učitelé v dané škole učí, studují vzdělávací systémy, nasávají

atmosféru, hledají inspiraci pro svou práci. Mimořádné je to, že se tak děje bez peněz EU – tedy z vlastních zdrojů. Děti si hradí cestu. Pobyť a strava v místě jde na vrub hostičí školy (hostitelských rodin).

3. Co bychom uvítali

Flexibilitu místa zvládáme celkem dobře (často realizujeme vzdělávací obsah na místech, která jsou k danému tématu vhodná) – pomocí jednodenních i vícedenních výjezdů/pobytů. Moc by nám pomohlo, kdybychom mohli ještě lépe pracovat s flexibilitou času: např. víkendový seminář na téma ekologie by mohl být započítán do týdenního učebního plánu a znamenat, že vyšší ročníky budou zahajovat následující školní týden třeba až ve středu. Aby večerní návštěva divadelního představení nebo koncertu nebyla brána jako mimoškolní aktivita, ale jako součást vzdělávání. Jsme optimisté, jednou budou i tvůrci státních vzdělávacích koncepcí flexibilní.

6.8 Příklad 7: innogy

„Když se technologie stanou součástí firemní kultury, výsledky mohou být převratné.“

Společnost innogy je příkladem dobré praxe, jak lze s využitím moderních technologií výrazně podpořit flexibilitu práce uvnitř firmy, i v komunikaci se zákazníky. Flexibilita tak má přímý ekonomický dopad interní – udržení zaměstnanců a zvýšení jejich motivace, a externí – v podpoře získávání a udržení zákazníků.

Zastřešující aktivitou je program **Great place to work**, který se inspiroje společností Microsoft a naplňuje základní cíl **Nové možnosti práce, nový životní styl**.

Základní a klíčová pro podporu flexibility byla změna firemní kultury a premisa „pracovat lze díky technologiím odkudkoliv“. Moderní technologie jsou dostupné všem zaměstnancům. V současné době jsou veškeré podklady, výstupy z porad atd. jsou sdílené v cloudu, dostupné kdykoliv a odkudkoliv. Zaměstnanci si díky tomu více samostatně a flexibilně řídí svůj čas, využívají různé formy flexibilních forem práce. Odpadá časté cestování – pracovat lze více z domova. Komunikace mezi manažery a členy týmu se odehrává především formou **Skype nebo konferenčních hovorů**. Díky tomu si společnost udržuje kvalifikované odborníky napříč celou ČR.

Zaměstnanci tak flexibilněji komunikují a spolupracují se zákazníky. Jsou tak více motivovaní, kreativní a zodpovědní za řízení svého času. Současně se ukazuje, že tento styl práce, který probíhá i mimo obvyklou pracovní dobu, vyhovuje stále širším skupinám zaměstnanců, například rodičům s malými dětmi, nebo pracovníkům, kteří pečují o své blízké atd.

Firma podporuje sladování pracovního a soukromého života i přímo ve své centrále. Rodiče malých dětí mají k dispozici speciální místnost, ve které mohou pracovat v přítomnosti svých dětí. Místnost je uzpůsobena malým návštěvníkům, kteří si zde mohou hrát, spát ve speciální postýlce, sledovat pohádky, zatímco jejich rodiče pracují – komunikují s kolegy či zákazníky. Využití této cca 2 roky staré místnosti je přitom z pohledu dostupných statistik atraktivní nejen pro matky z řad zaměstnanecké populace, ale i pro otce.

Firma nabízí zaměstnancům 7,5hodinovou pracovní dobu, tedy zkrácenou pracovní dobu, 5 dnů pracovního volna ročně (vedle 5 týdnů dovolené), umožňuje zaměstnancům interní mobilitu, tedy rotaci pozic a možnost dalšího kariérního rozvoje, zaměstnanci mají možnost se

v rámci firmy dále vzdělávat s firemní podporou, včetně možností sdílení a výměny zkušeností nebo koučinku.

Uvedené přínosy se pozitivně odrážejí nejen v celkové motivaci a spokojenosti zaměstnanců, ale také ve snížení jejich absencí a prostojů. Spolu s efektivnějším využíváním kancelářských prostor a snížením stavebních a administrativních nákladů vede flexibilní pracovní prostředí a firemní kultura innogy také k finančním úsporám.

6.9 Příklad 8: Vodafone Czech Republic

Společnost Vodafone Czech Republic získala v roce 2018 cenu **TOP Odpovědná firma v diverzitě, a to ve zlatém pásmu za program Pilíř LGBT, nevidíme svět černobíle.**

Ve firmě Vodafone chtějí, aby se lidé u nich cítili dobře bez ohledu na věk, pohlaví, sexuální orientaci či identitu nebo speciální potřeby. Diverzitu a otevřenost komunikuje firma Vodafone interně i ve svých náborových kampaních. Zaměřuje se na podporu všech skupin, jako jsou například:

Ženy, rodiče, lidé všech generací, handicapovaní a LGBT. Firma je signatářem Charty diverzity a v rámci své firemní kultury a strategie prosazuje diverzitu a inkluzi. Samozřejmostí pro diverzitní přístup jsou stejné podmínky a benefity pro LGBT kolegy a kolegyně a duhové rodiny. To se týká samozřejmě i flexibilních benefitů, které má firma zavedeny.

Firma pořádá přednášky pro zaměstnance, podporuje aktivity zaměstnanecké skupiny a spolupráci s poradnou sbarvouen.cz. Do sbírky pro poradnu se zapojilo přes 200 zaměstnanců. Je jedním z aktivních členů Pride Business Fora. **Firma veřejně podporuje manželství pro stejnopohlavní páry a kampaň Jsme fér.** (volně citováno z: <http://www.odpovednefirmy.cz/cena-top/galerie-uspesnych-1/brozury-a-vysledky.html>).

Vodafone například podporuje rodiče způsobem, že pokud se vrátí z rodičovské dovolené po půl roce, zkrátí jim úvazek na $\frac{3}{4}$ současně zachovává celou původní mzdu. Půl roku po návratu do zaměstnání navíc Vodafone rodičům dorovnává rozdíl mezi mzdou ve Vodafonu a finanční podporou od státu za prvních 16 týdnů mateřské dovolené. Tatínkové, získávají po narození dítěte 10 dnů volno, aby mohli první dny po narození dítěte být společně s rodinou.

Zaměstnanecké benefity hrají v HR strategii Vodafonu důležitou roli. Rodičům i většině ostatních zaměstnanců, jimž to náplň jejich práce umožňuje, vychází Vodafone vstříc také prostřednictvím režimu **Flexi Office**, díky kterému mohou pracovat odkudkoli, nikoliv pouze z kanceláře. Tento model velmi pomáhá při skloubení osobního a pracovního života i bez ohledu na to, zda má zaměstnanec děti. Všechny výše zmíněné benefity umožňuje společnost Vodafone Group po celém světě.

6.10 Příklad 9: Accenture Česká republika

Společnost Accenture Česká republika byly oceněna **zlatou úrovní** v rámci každoročních výročních cen TOP Odpovědná firma 2018, a to za projekt: **Strategie jedinečnosti a lidskosti ve společnosti Accenture v České republice.**

Pestrost zkušeností je výhodou Společnost Accenture patří ke globálním lídrům v rámci prosazování diverzity a inkluze na trhu práce. Principy rozmanitosti a inkluze je součástí firemní kultury firmy Accenture, která jen v české pobočce zaměstnává 68 národností.

Je jedním z prvních signatářů Charty diverzity v České republice a podepsala také Pride Business Forum Memorandum 2017+. Ve svých aktivitách se zaměřuje zejména na postavení **žen, LGBT jedince, osoby s hendicapem a mezikulturní a etnickou rozmanitost.**

V české pobočce Accenture se zaměstnanci mohou připojit do skupiny, která nejlépe odpovídá jejich potřebám: například **Komunita rodičů i Klub otců, LGBT komunita a tzv. LGBT Allies fungují pod hlavičkou Pride at Accenture.** O zvýšení angažovanosti se stará Engagement komunita. Nejnovější program Truly Human, tedy podpora lidskosti, pomáhá tomu, aby se každý zaměstnanec cítil ve firmě sám sebou.

V rámci flexibilních benefitů společnost nabízí flexibilní pracovní prostředí, v rámci moderního designu kanceláří a celé koncepce kancelářských prostor.

Společnost Accenture poskytuje flexibilní možnosti práce, kde a jak pracovat včetně využívání moderních komunikačních nástrojů a technologií pro lokální i globální spolupráci.

Globální program **fly-back**, podporuje rovnováhu mezi prací a životem v rámci mnoha pracovních cest zejména u zaměstnanců, kteří musí často cestovat letecky, konzultantů. Program jim například umožňuje letecky dopravit někoho do jejich pracovního působiště a možnost letět do alternativní lokality namísto návratu.

Společnost nabízí flexibilní benefity jako jsou: **Flexibilní rozvržení času**, v podstatě se jedná o pružnou pracovní dobu, s variabilním začátkem a koncem pracovní doby, dále možnosti **práce na zkrácené úvazky**, zejména pro pozici s redukovanou časovou vyčerpávaností, společnost rovněž využívá možnost **sdílení pracovních míst/pozic**, kdy jeden úvazek rozdělí na dva a většinou každý, kdo sdílí pracovní místo, pracuje na menší úvazek. Společnost to považuje za výbornou příležitost pro udržení si kariérní cestu a současně získat více času na mimopracovní aktivity.

Další varianty flexibilní možností práce jsou v rámci společnosti například, práce na telefonu z domova, tedy tzv. **home office**. Další možností flexibilních formy práce je takzvaná **flexibilní práce v lokalitě klienta.**

6.11 Příklad 10: Déhora Consultancy Group – NedTrain

„K lepší atmosféře na pracovišti stačilo provést změny v plánování směn.“

Mezinárodní poradenská skupina Déhora je největší evropskou společností zabývající se plánováním a řízením pracovních sil ve společnostech se směnným režimem. Již od roku 1987 nabízí odborné znalosti organizacím ve všech sektorech ekonomiky a podílí se tak na zvyšování efektivity jejich podnikání. Díky praktickým zkušenostem z prostředí firem i rozsáhlým výzkumům a analýzám, které provádí, dokáže poskytnout klientům komplexní služby v plánování práce a lidského kapitálu včetně poradenství, školení a zavádění softwarových řešení. V současné době má Déhora pobočky v Nizozemí, Belgii, Polsku a v České republice a pomáhá stovkám společností po celé Evropě téměř v každém odvětví od výroby a zpracovatelského průmyslu přes zdravotnictví, služby, logistiku až po státní správu.

Směnný provoz je pro většinu oborů, výrobního nebo servisního charakteru, nevyhnutelný. Na rozdíl od jiných evropských zemí, kde zaměstnavatelé již pochopili, že délka a rozložení pracovní doby má významný vliv na produktivitu a spokojenost zaměstnanců, převládá v České republice stále 8hodinový nebo z hlediska zdraví zastaralý 12hodinový směnný provoz. Rozpisy směn se u nás již desítky let nerevidovaly. Většina firem se také při plánování směn dopouští zásadních chyb, když neberou v potaz osobní i fyzické potřeby svých zaměstnanců a nevědomě tak narušují jejich biorytmus a sociální život. Neuvědomují si, že si tím zadělávají na problémy spojené s častou nemocností zaměstnanců, jejich celkovou nespokojeností a zvýšenou fluktuací.

Dusno na pracovišti

Umožnit zaměstnancům, aby si sami plánovali směny, přispělo k jejich větší spokojenosti. Firmě zase pomohlo zvýšit produktivitu a snížit míru fluktuace.

Příkladem je nizozemská společnost NedTrain, která se již více než 150 let specializuje na údržbu, opravy a čištění železničních vozidel. Firma se dlouhodobě potýkala s nespokojeností svých zaměstnanců právě kvůli špatně nastaveným směnám, což vedlo ke zvýšené fluktuaci a nepříjemné atmosféře na pracovišti. Oslovila proto poradenskou firmu Déhora, která se zabývá plánováním a řízením pracovních sil ve firmách se směnným režimem a má v tomto oboru více než 30leté zkušenosti.

NedTrain má na starosti více než třicet strategických míst v celé nizozemské železniční síti, ve kterých provádí údržbu kolejových vozidel svých klientů 24 hodin denně, 7 dní v týdnu. Jedním z nich je areál Binckhors, kde údržba vlaků zahrnuje důkladné vyčištění souprav zevnitř i zvenku. To má na starosti celkem 45 zaměstnanců, kteří se na směnách střídají ve třech pracovních skupinách. Protože vlaky jsou během dne v provozu, většina práce na jejich údržbě musí proběhnout v nočních hodinách. Noční směny jsou tak mnohem náročnější. Vzhledem k tomu, že se množství práce každý večer mění, je plánování směn velmi obtížné a pro „plánovače“ zodpovědného za jejich rozpis mnohdy i frustrující.

Náhlé změny způsobovaly chaos v plánování směn

Často se stávalo, že vzhledem k množství práce museli zaměstnanci na poslední chvíli přecházet na jinou směnu. Tyto náhlé změny vyvolávaly u zaměstnanců kritiku, protože jim narušovaly nejen soukromý život, ale i jejich biologické hodiny a značně ovlivňovaly jejich kondici, která se podepsala i na výkonosti. Navíc řada zaměstnanců přicházela s individuálními požadavky na pracovní dobu. Někteří upřednostňovali práci pouze v noci, nebo o víkendy, jiným naopak vyhovovaly denní směny. Uspokojit všechny tyto nároky a potřeby bylo pro plánovače extrémně náročné a často docházelo ke zmatkům a nedorozuměním. Situace se stávala neúnosnou a nespokojenost zaměstnanců rostla. Mnoho jich dokonce firmu právě kvůli chaotickému plánování směn opustilo.

Společnost NedTrain se proto rozhodla kritický stav ve firmě řešit. Jejím cílem bylo výrazně změnit a zlepšit poměr mezi pracovním a soukromým životem pracovníků a zabránit dalším odchodům.

Hlavním problémem na směnách byl nepoměr objemu práce a množství pracovníků. Na pracovištích docházelo denně k velkým výkyvům a stávalo se, že buď bylo lidí nezbytných na

směně málo, nebo naopak zbytečně mnoho, než bylo pro danou činnost nutné. NedTrain chtěl tedy v první řadě dosáhnout lepší rovnováhy mezi potřebami firmy a kapacitou zaměstnanců. Hlavním záměrem bylo, aby zaměstnanci pracovali jen tehdy, když pro ně byla práce.

Díky vlastnímu nastavení a plánování směn získali zaměstnanci rovnováhu mezi osobním a pracovním životem.

Pod vedením společnosti Déhora vytvořili zástupci NedTrain nový směnný rozpis zaměstnanců. Ten měl zajistit, aby správní lidé pracovali ve správný čas. Protože jednou z priorit NedTrain bylo vyjít vstříc soukromým požadavkům svých zaměstnanců, poradci z Déhory navrhli aplikovat v rámci plánování směn koncept tzv. samoplánování. Jde o metodu, kdy zaměstnavatel umožní svým zaměstnancům nastavit si rozpis směn podle jejich osobních potřeb, ať už fyzických, nebo sociálních. Současně je podle potřeby nastavena optimální kapacita pracovní síly v různých obdobích týdne tak, aby nedocházelo k náhlým změnám, jak tomu bylo dříve.

Při samoplánování si zaměstnanci mohou svůj rozpis směn tvořit sami ve speciálním plánovacím programu, do kterého mají přístup přes webové rozhraní. Prostřednictvím jakéhokoli elektronického zařízení s přístupem na internet tak získají přehled 24 hodin denně. Směny si volí podle předem stanovených pravidel, na která dohlíží samotný software a pověřená osoba. Zaměstnanci přebírají odpovědnost za plánování a individuálně si určují vlastní časové preference, včetně omezeného počtu směn, kdy vysloveně trvají na svém volnu (tzv. právo VETA). To jim umožňuje zakomponovat do pracovní doby vlastní dlouhodobě nebo periodicky plánované aktivity, a přizpůsobit tak svůj soukromý život tomu pracovnímu.

Rozpis směn se řídí potřebami zaměstnance i zaměstnavatele

Při zavádění samoplánování bylo ve společnosti NedTrain nutné nejprve definovat potřeby zaměstnavatele týkající se délky směn, jejich začátků i počtu v rámci dne a týdne. NedTrain stanovil počet požadovaných zaměstnanců s potřebnou kvalifikací na konkrétní směně. Podle těchto předem nastavených pravidel Déhora pro zaměstnance sestavila nabídku směn. Ti si pak na jejím základě vytvořili vlastní rozvrh preferovaných směn, včetně dnů, kdy chtějí mít volno. NedTrain specifikoval období, na které se plán pravidelně tvoří. Softwarový systém, do kterého se všechna data zadávají, zobrazuje zaměstnancům všechny relevantní údaje a upozorňuje je na případná nesprávná zadání. Osoba odpovědná za rozpis směn má v poslední fázi procesu právo upravit zadané údaje tak, aby byl eliminován vysoký, nebo nízký počet zaměstnanců na směně. Jakékoli změny se řídí transparentním a fér přístupem, takže se nemůže stát, že by zaměstnanec přišel o již schválenou dovolenou, nebo dostal více přesčasů. Další funkce plánovacího nástroje umožňují např. realizovat mezi zaměstnanci i tzv. tržiště směn nebo volbu přesčasů, pokud je zaměstnavatel nabízí. Plánovač do rozpisu zasahuje v poslední fázi, a to pouze v případě, že by rozvržení směn a počet zaměstnanců na směně narušovalo běžný provoz podniku.

V rámci projektu je samozřejmě třeba přemýšlet nejen o „pravidlech hry“, ale i specifikovat nenadálé situace, které mohou nastat. Jednou z nich může být náhlá nemocnost zaměstnanců, která se dá do určité míry vyřešit prostřednictvím vyšší flexibility zaměstnanců a ochotou pomoci, nebo využitím agentur práce či částečnými úvazky.

Samoplánování však neznamená jen nainstalování softwaru s příslušnými údaji, ale je to v první řadě změna myšlení a postoj zaměstnanců. Proto je nevyhnutelné, aby se zaměstnanci důkladně s celým procesem seznámili. Lidé z NedTrain absolvovali pohovory včetně vyplnění dotazníků, z nichž Déhora mohla vyhodnotit jejich požadavky a potřeby. Na jejich základě pak nastavila pravidla pro tvorbu směn. Celý proces implementace samoplánování trvá až rok, během něhož jsou zaměstnanci i zaměstnavatel proškolení, dostávají informace o průběhu a výsledcích a probíhají diskuze se zaměstnanci, kdy se zjišťuje, jak jsou se změnami spokojeni.

Strach ze změny

Vzhledem k tomu, že samoplánování bývá zpravidla velkým zásahem do již zaběhnutých pravidel, musí se Déhora často ve firmách ze strany zaměstnanců potýkat s nedůvěrou a obavami ze změn. Právě proto je implementace časově náročnější. Vyžaduje asistenci, soustavnou komunikaci se zaměstnanci a v neposlední řadě je důležité postupovat v souladu s odbory. V případě NedTrain se ukázalo jako komplikace špatné načasování. Projekt začal před letními prázdninami, kdy byla větší část zaměstnanců na dovolených a jejich absence znemožňovala informovat všechny pracovníky o plánovaných krocích. I kvůli tomu byl projekt v počátcích zaměstnanci vnímán jako skrytá forma reorganizace, ze které měli samozřejmě strach. Aby se zabránilo možné panice, pohybovali se zástupci Déhory a její externí konzultanti mezi pracovníky v neformálním oblečení a vystupovali jako běžní zaměstnanci.

Samo plánování je dobrovolné

Při zavádění samoplánování není nutné, aby se ho účastnili všichni zaměstnanci. Jde jen o jednu z nabízených možností organizace práce, ne však jedinou. Zaměstnanci mají právo se sami rozhodnout, jestli chtějí novou metodu využívat, nebo nechají rozpis směn na svých nadřízených. Stávající systém se tak dá jednoduše se systémem samoplánování zkombinovat. Stejně tak probíhalo spuštění i v NedTrain. Na počátku na novou metodu přistoupila jen část zaměstnanců, ke kterým se po několika měsících, po získání pozitivních referencí od kolegů, přidali další. Ve výsledku na systém samo plánování průměrně přistoupí až 90 % zaměstnanců.

Jaké výhody to firmě přineslo

Společnost NedTrain má ve všech svých nizozemských pobočkách dohromady okolo 4000 zaměstnanců, z nichž 65 % bylo se stávajícím způsobem směnování nespokojených, a to hlavně proto, že jim chaotické plánování narušovalo osobní život. Po zavedení samoplánování toto číslo kleslo na 32 %. Zavedení nové metody se pozitivně projevilo i na poklesu absence, která z 12 % spadla na 2,2 % a současně se zlepšila i dochvilnost zaměstnanců. Díky vlastním rozpisům směn nyní NedTrain zaznamenává výrazné zvýšení produktivity práce svých zaměstnanců o 10 % a to zejména minimalizací „prostožů“ a nevyužitých zaměstnanců. Plánování se zároveň stalo mnohem méně chaotickým a počet změn oznámených na poslední chvíli se snížil téměř na nulu. Zaměstnanci mají možnost pracovat na preferovaných směnách v 90 až 95 procentech případů. Například když si zaměstnanec naplánoval 10 směn, které měl jako preferenci, byla mu z nich z provozních důvodů změněna pouze jedna. To má samozřejmě vliv i na jejich soukromý život, který mohou nyní lépe skloubit s tím pracovním. To pomohlo zásadně změnit i celkovou atmosféru na pracovišti a vztahy mezi kolegy, i zaměstnanci a zaměstnavatelem.

Pro plánovače směn bylo v minulosti hodně náročné naplánovat směny tak, aby zaměstnanci byli spokojeni a zároveň byl zajištěn i plynulý chod firmy. Se zavedením samoplánování však tento problém zcela vymizel. Plánování pracovních sil nyní probíhá vždy podle aktuální pracovní zátěže a není již třeba řešit, zda je na směně dostatečný počet zaměstnanců. Protože již nejsou zaměstnanci tolik přetěžováni a volí si směny podle svého biorytmu nebo sociálních potřeb, nemusí zaměstnavatel řešit častou nemocnost a s ní spojené problémy s absencí. Nedílnou součástí provedených změn bylo i upevnění pozice firmy na pracovním trhu a její pověsti odpovědného zaměstnavatele v regionu.

Náklady firmy

Běžný náklad pro firmu při zavádění samoplánování je čas a finance spojené s poradenstvím a koupí softwaru. Nejdůležitějším faktorem mezi náklady je však právě čas, který zástupci Déhory stráví se zaměstnanci klienta. Jde nejen o vysvětlení výhod nového způsobu plánování, trénink a podporu, ale i stanovení možných nenadálých událostí, pro která je nutné přijmout opatření, což průměrně trvá až 12 měsíců. Během této doby Déhora prosazuje naprosto individuální přístup ke všem zaměstnancům. Usiluje o to, aby pochopili, že se jedná o týmovou hru a změnu myšlení při vlastním plánování času, a především se snaží získat jejich důvěru v nový způsob organizace práce. Právě tato část je na celém procesu nejkomplicovanější, a proto i časově náročná, ale ve výsledku nese své ovoce. Žádný z klientů Déhory nově zavedený systém organizace práce již neopustil.

6.12 Informace z dalších vybraných relevantních průzkumů

6.12.1 Náskok díky technologiím – průzkum společnosti Microsoft

Zaměstnanci považují flexibilitu práce za významný faktor rozhodování o spokojenosti s pracovním místem. **Průzkum společnosti Microsoft (Náskok díky technologiím, 2016¹⁰)** ve vybraných evropských státech tento trend potvrzuje a doplňuje, že **stále více firem například umožňuje svým zaměstnancům pracovat mimo kancelář:**

- V roce 2015 tvrdily tři čtvrtiny zaměstnanců, že musí při práci být v kanceláři – v roce 2016 byla na kancelář vázaná již jen polovina.
- Flexibilitu a mobilitu v práci podporuje každoroční Den (spolu)práce odkudkoli, který pořádá firma Microsoft (zapojují se do něj desítky organizací, například O2 Czech Republic, Nadace O2, Nestlé, Innogy, LMC (jobs.cz), IT Mainstream technologies, Dopravní podnik hlavního města Prahy, CBRE, Xerox, CPI Property Group, HALLA, Dell EMC ad.).

Studii Náskok díky technologiím pro firmu Microsoft zpracovala agentura Ipsos Mori. Sběr dat probíhal na začátku roku 2016 prostřednictvím 6200 rozhovorů s respondenty ve 20 evropských zemích pracujících ve firmách do 250 zaměstnanců (včetně). Účastnily se ho firmy z Belgie, Česka, Dánska, Finska, Francie, Itálie, Maďarska, Německa, Nizozemí, Norska, Polska, Portugalska, Rumunska, Řecka, Slovinska, Španělska, Švédsko, Švýcarska, Ukrajiny a Velké Británie.

Podle uvedeného průzkumu si **8 z 10 ředitelů malých a středních firem myslí, že lidé, kteří mohou pracovat odkudkoli, jsou díky tomu výkonnější i spokojenější.** Podobný

¹⁰ <https://news.microsoft.com/cs-cz/2016/11/02/flexibilita-v-cesku-je-na-vzestupu-do-dne-prace-odkudkoli-2017-se-zapojilo-rekordnich-70-firem/>

názor mají zaměstnanci – 72 % z nich souhlasí s tím, že možnost pracovat i mimo kancelář zvyšuje jejich produktivitu.

Dle vyjádření zástupců firmy Microsoft se flexibilita pozitivně projevuje v těchto oblastech:

- Spokojenost zaměstnanců se meziročně zvýšila o 10 %, flexibilita vytvořila prostor pro lepší sladění práce a osobního života pro 84 % zaměstnanců (oproti 57 % před zavedením změny).
- Počet zaměstnanců, kteří považují svůj tým i sami sebe za velmi výkonné díky novému prostředí a technologickým nástrojům, vzrostl z necelé poloviny na tři čtvrtiny.
- 8 z 10 zaměstnanců potvrdilo, že nové prostředí posiluje inovaci a sdílení (nárůst ze 44 %, resp. 50 %).
- Čtyři pětiny zaměstnanců uvedly, že nová kancelář umožňuje velmi dobře ukázat zákazníkům využití a přínosy moderních technologií (zdvojnásobení).
- A to vše na ploše, která je téměř o pětinu menší než původní kancelář. Od zahájení projektu také klesají náklady na telekomunikaci, cestování a kancelářské potřeby.

Pozitivní dopad mobility na výkon firmy ukazují i výsledky zmíněné studie. 57 % respondentů z firem, které umožňují flexibilitu, očekávají zlepšení finanční situace společnosti (oproti 43 % respondentů z firem, které flexibilní nejsou). Naopak zhoršení očekávají dvě třetiny (62 %) respondentů, kteří musí pracovat v kanceláři, oproti dvěma pětinám (38 %) mobilních pracovníků.

6.12.2 BCG perspectives (The mobile revolution, 2015)

Z výzkumu BCG perspectives (The mobile revolution, 2015) vyplynulo, že **čtvrtina podniků, které intenzivně využívají flexibilní formy a způsoby práce, rostou dvakrát rychleji než ostatní a tvoří osmkrát rychleji pracovní místa**. Mobilní lidé jsou produktivnější. Tři čtvrtiny (72 %) zaměstnanců českých malých a středních firem (MSP) uvedlo, že možnost práce mimo kancelář zvyšuje jejich výkon. S tím souhlasí osm z deseti (83 %) šéfů MSP.

6.12.3 Průzkum FlexJobs

Přestože význam flexibility práce a pojetí jejího rozvoje v globalizovaném světě dlouhodobě roste, jak potvrzují některé průzkumy (například **průzkum FlexJobs – 5th Annual Super Survey**¹¹), v České republice se tento trend teprve zabydluje. Klíčovým výsledkem nejen pro zaměstnavatele a projektanty kancelářských ploch je dle této studie fakt, že **flexibilita práce je u 80 % respondentů tohoto průzkumu uváděna jako nejdůležitější faktor ve spojení s pracovním místem**. Nejvyšší procento dotázaných (97 %) míní, že pracovní pozice spojená s flexibilními možnostmi práce by měla mít pozitivní vliv na jejich celkovou kvalitu života.

¹¹ <https://www.tzb-info.cz/facility-management/16494-vliv-flexibility-prace-na-produktivitu-a-kvalitu-zivota>, průzkumu se účastnilo více než 3 100 respondentů.

7 FLEXICURITY – INSPIRACE PRO ČR

Dánové jsou ve flexibilitě trhu práce vzorem celé Evropy. Fungoval by však dánský model flexibilní práce v českých podmínkách? Proč stojí za to se jím inspirovat? Co by se muselo v českém prostředí změnit? Jak se dá budovat úspěšná a udržitelná spolupráce státu, zaměstnavatelů a odborových organizací? Na tyto a podobné otázky se ve spolupráci s dánskými kolegy snažili najít odpovědi odborníci na oblast HR, politiky zaměstnanosti a sociální politiky, představitelé odborů i zástupci firem účastníci se konference **Skandinávská inspirace flexibility práce – model pracovního trhu Flexicurity** v dubnu 2018.

Setkali se zde představitelé Konfederace podnikatelských a zaměstnavatelských svazů ČR, zástupci velvyslanectví Dánského království v ČR v čele s dánským velvyslancem J.E. Ole Frijs Madsenem, experti a expertky Dánské konfederace průmyslu, Dánské federace oborů a Dánské obchodní komory, zástupci skandinávských firem působících v ČR (LEGO Group, Nilfisk Advance, NNIT a Skanska). Sdíleli zkušenosti a názory na flexibilní formy zaměstnávání s cílem prodiskutovat možnosti uplatnění prvků dánského modelu flexibilního trhu práce (tzv. Flexicurity) v českých podmínkách.

Flexibilita práce je stále jednou z bariér u českých zaměstnavatelů. Flexibilita práce je přitom pro českou ekonomiku klíčová. Ukázalo to i měření age managementu, resp. měření HR procesů prostřednictvím nástroje LEA (Lifelong Employability Assessment), které se uskutečnilo mezi téměř 50 velkými, středními i malými výrobními i nevýrobními společnostmi. Výsledky měření mimo jiné ukázaly, že společnosti, které se měření zúčastnily, **nejsou dostatečně připraveny na demografické změny, nástroje moderního HR nezavádějí v potřebné šíři a jejich celková připravenost na téma dlouhodobé zaměstnatelnosti, tj. udržitelnosti jejich lidského kapitálu a současně i na budoucí změny na trhu práce, je nízká.**

Další ze závěrů měření konstatuje, že čeští zaměstnavatelé mají **malé zkušenosti s flexibilitou práce**, stále pro ně představuje jakousi bariéru, nikoliv příležitost na pracovním trhu, a potřebují v této sféře výrazně podpořit. Proces měření age managementu prostřednictvím nástroje LEA a jeho vyhodnocení v rámci projektu realizovala aliance odpovědných firem Byznys pro společnost ve spolupráci s Konfederací podnikatelských a zaměstnavatelských svazů ČR.

7.1 Dánský model Flexicurity

Dánský trh práce má ve srovnání s českým mnohá specifika. Ačkoliv je jedním z nejdůkladněji organizovaných na světě (míra sdružování se do odborů je kolem 80 %), nepředstavuje to pro zaměstnavatele bariéru v možnosti snadno přizpůsobit svou poptávku po pracovní síle hospodářskému cyklu, resp. svým aktuálním potřebám. Je to umožněno léty budovanou souhrou aktivní politiky zaměstnanosti (zvyšování úrovně kvalifikací), funkčního nastavení systému sociálních dávek (zajištění správných ekonomických pobídek k hledání zaměstnání) a účinné hospodářské politiky zaměstnanosti (vytváření pracovních míst). Lidé se po zkušenostech jednoduše **nebojí, že by pro ně ukončení pracovního poměru znamenalo citelnou ztrátu příjmu (životní úroveň) a problém se získáním dalších pracovních příležitostí.**

7.1.1 Klíčovým rysem dánského trhu práce je tripartitní spolupráce

Spolupráce mezi odbory, organizacemi zaměstnavatelů a státem je v Dánsku velmi intenzivní a přirozená. Navíc je mnohem více než na nařízeních **založená na dohodách**. Stát je spíše v roli pozorovatele a tím, kdo nastavuje mantinely. Většinou se totiž daří regulovat mzdy, pracovní podmínky a problematiku s tím spojenou bez jeho zásahů, tj. **konsensem mezi odbory a zaměstnavateli**.

7.1.2 Spolupráce na tvorbě legislativy a politiky zaměstnanosti

Odbory a zaměstnavatelé participují v Dánsku společně i na tvorbě legislativy a politiky zaměstnanosti. Jejich stanoviska jsou zohledňována i v oblastech, které jsou primárně regulovány právními předpisy, jako jsou bezpečnost a ochrana zdraví při práci, pracovní umístění a pojištění v nezaměstnanosti. V mnoha oblastech jsou politická rozhodnutí přijímána **ústředními nebo místními radami**, v nichž jsou odbory i zaměstnavatelé rovněž zastoupeni.

7.1.3 Co činí dánský trh práce flexibilním?

Jedním z nejdůležitějších rysů dánského trhu práce je **jednoduchost nábora a propouštění zaměstnanců**. Stupeň ochrany zaměstnance před propuštěním je zde mnohem nižší než například ve Švédsku nebo v Německu. I proto má Dánsko oproti jiným zemím poměrně vysoký podíl zaměstnanců, kteří za určité časové období vystřídají svá pracovní místa. V průměru 25 - 35 % dánské pracovní síly každoročně mění svou práci, což odpovídá přibližně počtu 800 000 lidí. Mobilita zde existuje jak v nižších, tak ve vysoce postavených pozicích.

Flexibilita práce v dánských společnostech (pohyblivost pracovní doby, organizace pracovní doby a přesčasů nebo podmínky pro práci na částečný úvazek apod.) je dána především **výsledkem kolektivního vyjednávání a nikoli právními předpisy, na rozdíl od většiny ostatních zemí**. To dává větší prostor variabilitě oproti podmínkám upraveným zákonem.

- Dánští zaměstnavatelé kladou důraz na funkční flexibilitu zaměstnanců, tedy na jejich schopnost ovládat hned několik specializací. Dosahují toho například pomocí rotací pracovních míst a dalším vzděláváním, tj. neustálým budováním variability kompetencí svých lidí.
- Ve srovnání s jinými zeměmi je v Dánsku také větší mzdová flexibilita. Flexibilitu zaměstnávání podporují jak efektivní systém sociálního zabezpečení, tak i aktivní politika zaměstnanosti.

Přestože je dánský trh práce charakteristický relativně snadným a flexibilním propouštěním a délkou pracovního poměru na jedné pozici, je zde ve srovnání s jinými evropskými zeměmi relativně nízká nezaměstnanost. Studie potvrzují, že se dánští zaměstnanci necítí ohroženi ztrátou zaměstnání. Nabídek práce je totiž dostatek a vlivem efektivního systému sociálního zabezpečení a vysoké výše podpory v nezaměstnanosti jim nehrozí ani ztráta životní úrovně. Převážná většina nezaměstnaných, kteří jsou pojištěni pro případ nezaměstnanosti, obdrží částku ve výši 90 % svých předchozích příjmů po dobu až dvou let od vzniku nezaměstnanosti. (Což je finanční částka přibližně okolo 2400 EUR.) Ti, kteří pojištění neplatí a jsou nezaměstnaní, mohou po stanovenou dobu podpory v nezaměstnanosti dostat až 1 400 EUR měsíčně.

Dánským specifikem je také tzv. **kombinované zabezpečení** – možnost kombinace placeného zaměstnání a různých typů dovolených – např. vzdělávacích, vědeckých nebo rodičovských. Stimulantem flexibility trhu práce v Dánsku je aktivní politika zaměstnanosti, především **důraz na neustálé zdokonalování dovedností nezaměstnaných, aby byli snadno a rychle uplatnitelní u jiných zaměstnavatelů nebo v jiných profesích.**

7.2 Dánský systém jako inspirace pro ČR

Dánský trh práce je hybridem různých elementů. Kombinuje dobře rozvinutý systém sociální ochrany a aktivní politiku zaměstnanosti s flexibilními regulacemi založenými na dohodách mezi sociálními partnery. Odborníci se shodují v tom, že **inspirace Dánskem je pro rozvoj pracovního trhu v ČR více než žádoucí. Těžili by z toho jak zaměstnanci, tak zaměstnavatelé a stát.** Dánský model Flexicurity je ukázkou funkčního a úspěšného modelu spolupráce státních institucí, firem a zaměstnanců. **Dánský model vychází z jiného kulturního a hodnotového prostředí,** přesto může být dobrou inspirací pro **systematickou podporu a rozšíření flexibility českého pracovního trhu.** Flexibilita neznamena pouze zkrácené či částečné úvazky – jak často bývá v ČR mylně vykládáno. Flexibilita (funkční, externí, nebo pracovního trhu) představuje **legislativní systém** umožňující zaměstnancům i zaměstnavatelům lépe pracovat s časem a prostředím, respektovat životní a osobní situaci lidí i priority a strategické plány firem ke spokojenosti všech.

Česká republika se dlouhodobě potýká s nedostatkem pracovní síly na českém trhu práce, nedostatkem kvalifikovaných zaměstnanců pro specifické profese. Současně musíme reagovat na demografické změny způsobené především stárnutím obyvatelstva, mění se styl života a požadavky na jeho kvalitu. **Zaměstnanci volají po lepším sladění osobního a pracovního života.**

Na pracovním trhu jsou také dlouhodobě opomíjené skupiny – ženy, matky malých dětí, lidé 50+, absolventi škol, mladí lidé ze znevýhodněných sociálních skupin atd., kteří by díky flexibilitě mohli naplno využít své schopnosti a dovednosti. V dnešním globalizovaném světě už řada firem využívá mezinárodní až virtuální týmy, roste využití informačních a komunikačních technologií, robotizace a automatizace pracovních profesí.

Nízká flexibilita českého pracovního trhu vytváří bariéry jak pro zaměstnance, tak i pro zaměstnavatele. Typicky zejména pro rodiče s malými dětmi – zejména matky – nebo naopak pro lidi ve věku 50+. V období tzv. přehřáté ekonomiky se stále zřetelněji ukazuje, že schopnost zaměstnavatelů fungovat flexibilně, patří ke klíčovým konkurenčním výhodám na trhu práce. Flexibilní formy práce lze zavést k užítku všech v jakékoli organizaci, bez ohledu na sektor, odvětví či velikost či životní fázi zaměstnanců.

Zavedení flexibilních forem práce, ale vyžaduje systémové změny – zejména v případě agendy Úřadů práce. Znamená to ideálně vrátit jejich fungování do role job center, (pracovních center) a zbavit je veškerých stávajících „dávkových agend“, které z úřadů práce udělaly v podstatě nepřilíš funkční kombinaci.

Jak ukazuje praxe, obě agendy lze obtížně skloubit, aby instituce fungovala efektivně. Dánsko a další evropské země, mají systém job center (naší obdoby úřadů práce) zcela oddělen od

dávkových agend, považují to primárně za nesystémové řešení. **Vláda, ministerstvo práce a tripartita by měly přistoupit ke koncepčním konsensuálním změnám v systému sociálního zabezpečení včetně pracovního práva.** Zejména s cílem vytvořit na trhu práce pro firmy podmínky, aby mohly uplatňovat pro své zaměstnance flexibilní formy práce a byly k tomu i podmínkami na trhu práce motivovány.

8 JAK NA FLEXIBILITU U ZAMĚSTNAVATELE

Tato kapitola shrnuje základní aspekty zavádění flexibility ve firemním prostředí, které by neměly při budování flexibilní firemní kultury zůstat opomenuty. Každá firma, která zvažuje posílení prvků flexibility pracovního prostředí, by měla mít **jasný plán na zavádění flexibility**. Ten se pochopitelně bude vždy lišit v závislosti na velikosti firmy, odvětví, ve kterém firma působí, a dalších faktorech. V konečném důsledku však mohou důsledně připravený plán a na jeho základě dobře aplikované prvky flexibility ve společnosti **příspěť ke zlepšení mnoha aspektů fungování firmy nebo jejího vnímání ze strany současných i potenciálních zaměstnanců a vnějších subjektů**:

- **Posílení značky společnosti/zaměstnavatele** – zvýšení prestiže firmy;
- **Posílení firemní kultury uvnitř společnosti** – zlepšení vnímání postavení firmy ze strany zaměstnanců a posílení jejich vztahu k firmě a její značce;
- **Zvýšení efektivity a loajality zaměstnanců** – zlepšení vztahu zaměstnanců ke společnosti, zvýšení spokojenosti s jejich pozicí a postavením ve firmě;
- **Propagace společnosti jako příkladu dobré praxe** – příležitost podílet se také na podpoře a zavádění flexibility pracovního prostředí v rámci celorepublikové snahy o podporu tohoto trendu.

8.1 Kontext pro flexibilitu ve firmě

Zavedení flexibilního pracovního prostředí ve společnosti není jednoduchý a krátkodobý úkol. Jedná se téměř vždy o běh na dlouhou trať. Současně jde o multidisciplinární projekt se zapojením většiny lidí z prostředí firmy, s různými úkoly a kompetencemi.

Shrnutí základních **požadavků na zaměstnavatele, resp. důležitých faktorů úspěšnosti uplatnění flexibilních forem práce ve firemní struktuře**:

- Budujte povědomí ve vedení společnosti;
- Vytvořte společnou vizi flexibility společně se zaměstnanci;
- Napojte flexibilitu na strategické cíle a popište přínosy;
- Získejte osobní zapojení členů vedení a opinion makers – vytvořte koalici, která zastane vůdčí roli v tomto směru napříč celou firemní strukturou;
- Získejte názory lidí, potřeby, představy, očekávání – porozumějte potřebám lidí.

Základní **doporučení pro maximalizaci efektů zavádění flexibilních forem práce ve firmě**, tedy převedení flexibility v reálný užitek pro firmu:

- Posbírejte příklady stávajícího stylu práce (dobré i špatné):
 - produktivita, absence, vytíženost stolů/strojů, retence zaměstnanců, nedostatek zaměstnanců, přesčasy, nemocnost, využití technologií pro řízení flexibilní práce, jednotlivé lokality/pobočky/výrobní linky,
 - VIC versus people cost – finanční řízení nákladů na lidi v jednotlivých odděleních;
- Připravte business case;
- Získejte data a benchmark;
- Konzultujte uvádění příkladů dobré praxe;
- Analyzujte technologické připravenosti firmy.

8.2 Možnosti flexibility a jejich dopady

Jaké příležitosti, benefity a rizika přináší zavádění flexibilních forem práce, již bylo uvedeno a je rozebíráno na dalších místech tohoto materiálu. Základní faktory pro maximalizaci efektů ze zavedení těchto moderních forem práce a současně faktory pro eliminaci případných rizik jsou různé, a to podle konkrétních zaváděných prvků flexibility. **Důležité je přitom klíčování těchto prvků, přinejmenším z těchto hledisek:**

- **Časové možnosti pro flexibilní formy práce:** částečný úvazek, sdílené pozice, flexibilní plánování směn apod.;
- **Místní možnosti pro flexibilní formy práce:** práce z domova, práce z jiné pobočky, práce odkudkoliv apod.;
- **Flexibilita prostřednictvím formy spolupráce se zaměstnanci:** DPČ, DPP, práce na živnostenský list apod.;
- **Co firma potřebuje, aby mohla nabízet více forem flexibility** – změny uvnitř firmy, její organizační struktury atd.

Při zavádění konkrétních prvků flexibilních forem zaměstnávání je důležité, aby firma zvážila také následující otázky:

- Jaké jsou dopady zavedení prvku flexibility z hlediska potřeb **plánování kancelářských/pracovních prostor**?
- **Jakých zaměstnanců** (z hlediska firemní typologie) se bude změna týkat?
- Byly zváženy nejvhodnější **technologické nástroje** z pohledu zaměstnanců?
- Jak se může flexibilita konkrétně uplatnit v rámci **benefitů a jiných interních nastavení** (např. firemní školka, školní autobus, prodloužená dovolená apod.)?

8.3 Postup zavedení flexibilního pracovního prostředí

Velmi stručně lze postup zavedení prvků flexibility v konkrétní firmě popsat následovně, přičemž všechny body **musí procházet vnitrofiremní diskusí a být projednány se zaměstnanci nebo jejich zástupci.**

1. Nastavte si jasné **cíle a priority.**
2. Připravte **programy na podporu řízení změny.**
3. Definujte **pilotní projekty**, jejichž pomocí budete flexibilní formy práce do podniku zavádět.
4. **Zvolte strategii** (slon nebo myš).
5. **Nastavte samostatné aktivity** v různých částech firmy, s různými konkrétními řešeními pro daná oddělení, úseky apod. – respektujte přitom jejich specifika a konkrétní požadavky zaměstnanců.

8.4 Přeměna firmy směrem k flexibilní firemní kultuře

Řízení a vedení změny společnosti k flexibilní pracovní kultuře by mělo být jejími realizátory prováděno trpělivě a s respektem k času, očekávaným výsledkům a ke každému zúčastněnému jedinci. Je potřeba přitom nezapomenout zejména na následující kritéria úspěšnosti zavedení flexibility:

- **Trénink managementu** – na managementu leží velký díl zodpovědnosti za úspěch procesu změny, protože manažeři jsou ti, kteří úkolují, delegují, prosazují zavádění změny atd.;
- **Změna kultury, myšlení a hodnot napříč celou firmou** – nejen na úrovni managementu nebo vybraného firemního úseku, důležitá je akceptace změny na všech úrovních firemní struktury;
- Nastavení nových principů práce a spolupráce **na všech úrovních produkce i řízení společnosti** (ať už se jedná o odvětví průmyslu, služeb či jiné);
- **Trénink všech zaměstnanců s cílem osvojení si nových dovedností** - styl práce, nástroje, rutiny, vnitřní pravidla firmy apod.;
- **Tvorba nových směrnic a manuálů** – snaha o definování stručných a jasných pravidel pro aplikaci prvků flexibility ve firmě a z nich vyplývajících povinností pro všechny zaměstnance;
- Přestavba kanceláří, ergonomie pracovního prostředí a související činnosti.

8.5 Učení se flexibilitě – flexibilní proces

Zavedení prvku flexibilního pracovního prostředí ve společnosti není jednorázovou záležitostí. Jedná se o kontinuální proces, který vyžaduje pokračující pozornost a opakující se hodnocení a reakci na zjištěné nedostatky. Je potřeba při něm zohlednit následující oblasti, které mohou významně ovlivnit **rychlost či efektivitu zaváděných flexibilních forem práce v konkrétní společnosti a přispět k dalšímu rozvoji flexibilního pracovního prostředí v dlouhodobém kontextu:**

- Sběr zpětných vazeb;
- Koučink;
- Vnitřní podpora zaměstnanců na všech úrovních;
- Komunikace;
- Otevřenost;
- Dlouhodobý rozvoj a dodržování strategie.

8.6 Zavádění flexibility z pohledu hlavních cílových skupin

Pilotní projekt a tematická setkání se věnovala zejména **flexibilitě externí, tedy flexibilitě trhu práce a její vazbě s interní firemní flexibilitou**. Jinými slovy výrazná pozornost byla upřena na to, jaké flexibilní podmínky může vytvářet stát na trhu práce a jak tím může usnadnit zaměstnavatelům uplatnění flexibilních forem práce pro různé skupiny zaměstnanců. Diverzita a inkluze jsou přitom nezbytným východiskem. Nejčastěji uváděné příklady z praxe, které také nejlépe charakterizují význam tématu, **jsou spojeny s hlavními cílovými skupinami:**

- 1. Zaměstnaní rodiče** (nejčastěji matky s malými dětmi);
- 2. Zaměstnaní senioři** (včetně osob ve věku 55+);
- 3. Mladá generace na trhu práce** (mladí lidé narození mezi roky 1982 až 1996, tedy ve věku 20 - 34 let).

8.6.1 Flexibilita u rodičů malých dětí

V podmínkách ČR se nejčastěji jedná o maminky s malými dětmi. Stát zde může **systemově podpořit flexibilní podmínky na trhu práce, a to vytvořením, zajištěním a podporou dostupného systému předškolní péče, který se bude týkat dětí například od 1 do 6**

let a bude většinově financován státem. Příkladem může být Skandinávie (viz dánský přístup s mottem: „Děti jsou společný projekt“), kde je díky velkorysé podpoře státu v předškolní péči běžné, že rodiče malých dětí, třeba i ročních, pracují a střídají se společně na rodičovské dovolené (nejvýraznější příkladem je nyní Švédsko). Work life balance je ve Skandinávii a nejen tam realitou.

Česká republika má nejnižší zaměstnanost žen s dětmi do 6 let v EU. **Pokud by existoval podobný systém předškolní péče, zaměstnanost žen/rodičů s malými dětmi by se výrazně zvýšila** a stoupl by počet dostupných a kvalifikovaných žen na trhu práce. To by se promítlo i do celkových ekonomických výsledků ČR (vyššího národního důchodu, HDP), jak uvádí například Konfederace podnikatelských a zaměstnavatelských svazů ČR, nebo server Mavimi¹². Zaměstnavatelé obecně, nikoliv jen ti velcí či pouze nadnárodní korporace, by pak měli k dispozici základní podmínky včetně motivace k vytváření flexibilního pracovního prostředí pro rodiče s malými dětmi.

8.6.2 Flexibilita u osob ve věku 50+

U této cílové skupiny se nejedná pouze o osoby na d 50 let věku, ale **zejména o ty, kteří chtějí pracovat i po dosažení věku spojeného s nárokem na penzi.** Demografické údaje jasně říkají, že česká populace stárne. Početní rozdíly mezi ekonomicky aktivní a neaktivní populací v naší zemi jsou malé. Zájmem ČR je, aby lidé i ve vyšším pracovním věku, včetně toho důchodového, zůstávali déle na trhu práce.

V praxi se však této politice příliš nedaří. Zaměstnanci 50+ patří mezi skupinu zčásti diskriminovanou s ohledem na jejich věk. Zaměstnavatelé v ČR ve velké většině neumí vytvářet podmínky pro dlouhodobou zaměstnatelnost, nemají s tím zkušenosti, ani nedisponují procesy a nástroji. Stát zaměstnavatele nemotivuje, aby zaměstnávali i lidi v důchodovém věku, kteří nechtějí jít do penze, ale naopak chtějí pokračovat v pracovní kariéře. Může přijít např. se **sníženými odvody na sociálním a zdravotním pojištění.** Stát nemotivuje ani potenciální pracující důchodce, například tím, že když budou pokračovat v práci v důchodovém věku, umožní jim **okamžitý vyšší zápočet důchodu, až do něj rozhodnou odejít.** Stejně tak motivační může být pohyblivá hranice odchodu do důchodu, think tank o tom zpracoval několik velice detailních studií.

Podle studie IDEA odchází do důchodu většina Čechů z důvodu dosažení důchodového věku. Pouze pětina tak činí ze zdravotních důvodů či kvůli ztrátě zaměstnání. Podle studie by odchod z pracovního trhu měl být pozvolný a lidé by měli dostat příležitost pracovat tak dlouho, jak budou sami chtít. **Příkladem může být citované Švédsko, které umožňuje pozvolný přechod do důchodu mezi 61. a 70. rokem, nebo Německo, které má věkové rozmezí 65 - 67 let pro pozvolný odchod.**

Opatření, kterými by mohl stát vytvořit podmínky pro větší flexibilitu trhu (finanční motivace zaměstnavatelů zaměstnávat lidi v důchodovém věku, finanční motivace lidí k práci i přes nárok na penzi, vyšší zápočty, podpora mezigeneračního dialogu prostřednictvím nástrojů diverzity a inkluze), by výrazně podpořila vyšší a delší zaměstnanost starších generací. Zvýšila by se flexibilita pracovního trhu a zaměstnavatelé by více využívali flexibilních forem práce nabízených pracovním právem, nebo by v sociálním dialogu navrhovali nové odpovídající

¹² https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/matky-prace-na-zkraceny-uvazek.A181018_101321_ekonomika_nio

potřebám trhu a různých skupin zaměstnanců. U této věkové skupiny je na místě předpokládat, že **uvítají práce na kratší úvazky nebo sdílené formy úvazků**.

8.6.3 Flexibilita u mladé generace na trhu práce

Pro mladé generace, zejména mileniály, je podle mnohých studií a průzkumů¹³ flexibilita práce jednou z podmínek pro výběr budoucího zaměstnavatele. **Čeští zaměstnavatelé zdaleka nejsou na tuto situaci připraveni**. Stát by měl proto vytvářet **systemové podmínky pro větší flexibilitu a mobilitu pracovního trhu**. Měl by motivovat zaměstnavatele, aby nejen pro mladé generace vytvářeli vhodné pracovní podmínky, které budou podporovat jejich pracovní a profesní rozvoj, rozvoj jejich talentů a potenciálu a jejich dlouhodobou zaměstnatelnost, včetně mezigenerační spolupráce a respektu. Flexibilní pracovní podmínky jsou integrální součástí takového procesu.

¹³ Deloitte Millennial Survey 2018: Millennials disappointed in business, unprepared for Industry 4.0., Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-2018-millennial-survey-report.pdf>

Mileniálové a kariéra., Vize 2020 Fakta, čísla a praktické rady HR odborníků: Dostupné z: <https://manpower.cz/media/milenialove.pdf>

9 FLEXIBILITA PRACOVNÍHO TRHU VE VYBRANÝCH ZEMÍCH EU

Tato kapitola představuje modely trhu práce, které využívají prvky flexibility. Tyto systémy současně garantují vyšší sociální jistoty a zaručují efektivnější prostředí a fungování trhu práce. **Inspirací mohou být systémy v Dánsku, Německu nebo Nizozemí.**

Doporučení pro systémové změny týkající se podpory rozvoje flexibility a mobility na trhu práce pro veřejnou správu obsažené v tomto materiálu vycházejí právě z kontextu evropských modelů trhu práce.

9.1 Dánský model flexicurity

O dánském modelu trhu práce, tzv. flexicurity, se často hovoří jako o „dánském zázraku“, který se zasloužil o významně nízkou míru nezaměstnanosti na dánském a evropském pracovním trhu. Pro srovnání procentuální podíl dlouhodobé nezaměstnanosti na celkové (6 a více měsíců, 12 a více měsíců) byl v Dánsku v roce 2004 45 % a 22,6 % oproti zemím EU 15, kde dlouhodobá nezaměstnanost byla v průměru 60,4 % a 42,4 % (Bredgaard et al., 2006).

9.1.1 Úvod: flexicurity

Dánsko je jedním z nejkompexnějších a nejdražších sociálních států na světě. Sociální výdaje v roce 2007 tvořily 26 % HDP, zatímco v zemích OECD na sociální výdaje připadne v průměru 19 %. Vysokému HDP odpovídají vysoké daně, které dosahují mezní sazby 63 % pro osoby s vysokým příjmem a v průměru 40 % pro ostatní daňové poplatníky. Dánsko se řadí mezi nejkonkurenceschopnější státy světa. Ekonomicky aktivní lidé jsou vysoce vzdělaní a mnohem častěji se stávají podnikateli než v jiných sociálních státech. Dánská verze flexicurity je často zdůrazňována jako klíčová k pochopení této komplementarity mezi štedrým sociálním státem, konkurenceschopným trhem práce a podnikatelskou činností (Bredgaard & Daemmrich, 2012).

Po celá desetiletí byla v Dánsku prosazována strukturální politika, která usilovala o přeměnu struktur na trhu práce (viz reforma regionálních a místních orgánů), v systému sociálního zabezpečení a ve vzdělávání. Dánský systém flexicurity může být popsán jako zlatý trojúhelník zobrazující dokonalou souhru aktivní politiky zaměstnanosti (zvyšování úrovně kvalifikací), nastavení systému sociálních dávek (zajištění správných ekonomických pobídek k hledání zaměstnání) a nastavení hospodářské politiky (vytváření pracovních míst) (Ploug, 2014).

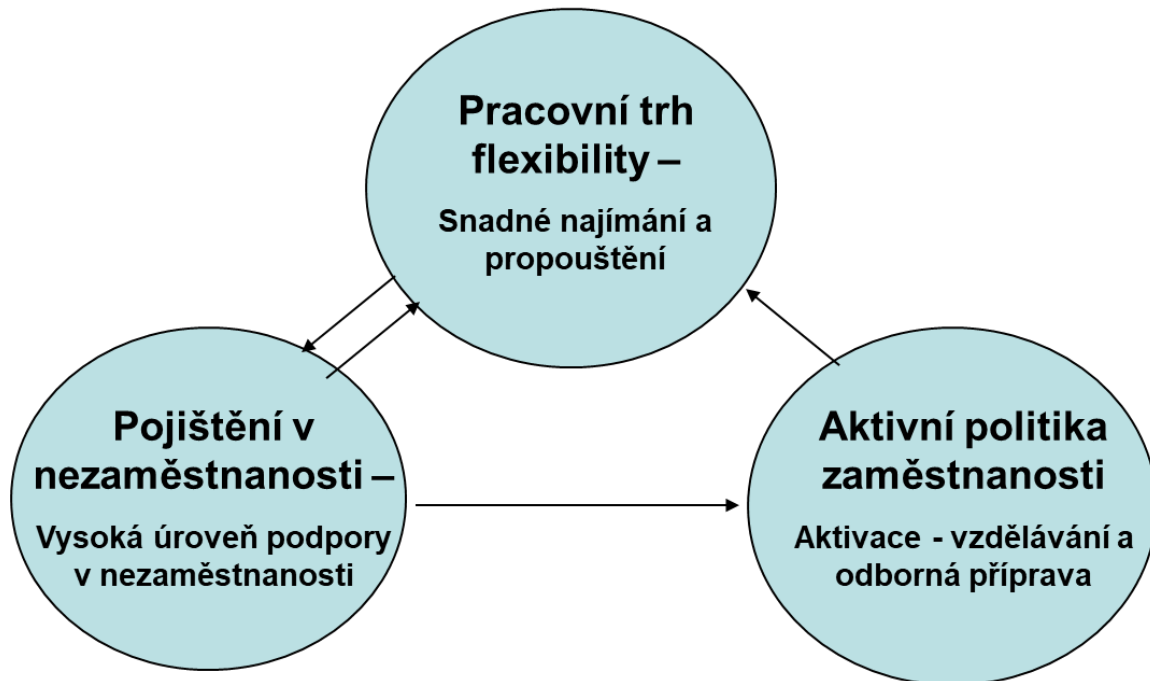
Tři základní pilíře flexicurity:

- i) **vytváření pracovních míst:** flexibilní trh práce, kde mohou zaměstnavatelé poměrně snadno přizpůsobit svou pracovní sílu hospodářskému cyklu a zaměstnanci mají přístup k dávkám v nezaměstnanosti;
- ii) **zajištění správných ekonomických pobídek k hledání zaměstnání:** štedrý systém sociálního zabezpečení se zaměřením na usnadnění přístupu na trh práce pro rodiny s dětmi a na navrácení zaměstnanců ze zranitelných skupin obyvatel (například matky s malými dětmi) na trh práce;

- iii) **zlepšování lidských kvalifikací:** systém aktivní politiky zaměstnanosti na pomoc dočasně nezaměstnaným pracovníkům dostat se zpět na trh práce (Ploug, 2014).

Základní schéma dánského modelu je zřejmé na následujícím obrázku.

Obrázek 6 Flexicurity v Dánsku – základní schéma



Zdroj: Flexicurity Dánsko

Shrnutí nabízí hlavní výhody modelu.

Tabulka 3 Přínosy dánského modelu flexicurity

Sociální dialog a silní sociální partneři

- Téměř žádné zákony o zabezpečení práce, mzdách a pracovních podmínkách - o tom jednájí sociální partneři
- Vysoká úroveň kolektivního vyjednávání: 74 % (100 % ve veřejném sektoru)
- Vysoký stupeň sdružování se do odborů:
 - 63 % pracovní síly
- Vysoký počet organizací zaměstnavatelů:
 - 51 % všech soukromých zaměstnavatelů
 - 100 % všech veřejných

Flexibilita na pracovním trhu – snadné najímání a propouštění zaměstnanců

- Flexibilita pro zaměstnance (a pro pracovníka):
 - Krátká výpovědní lhůta- obvykle jeden měsíc – někdy jen dva týdny
 - Nízké odstupné – mnoho zaměstnanců nedostává žádnou náhradu

- snadné najímání a propuštění zaměstnanců mnoho pracovních pozic
- Dobré pojištění v nezaměstnanosti**
- Pojištění v nezaměstnanosti:
 - Dávky činí 90 % z předchozího příjmu - max. 2 400 EUR za měsíc
 - Dobrovolné: pokrývá 80 % pracovní síly
 - Časově omezené: 2-3 roky
 - Spravováno pojistnými fondy, které jsou propojeny s odborovými organizacemi
 - Financování: členské příspěvky a daně
 - Podpora v nezaměstnanosti pro nepojištěnou skupinu – cca 1 500 Eur za měsíc
- Aktivní politika zaměstnanosti**
- Aktivní politika zaměstnanosti – systém vzdělávání a zdokonalování dovedností pro nezaměstnané osoby
 - Dánsko vynaloží přibližně 2,5 % HDP na APZ; 0,5 % na vzdělávací opatření pro nezaměstnané
 - Aktivace pro všechny nezaměstnané:
 - Po 3 měsících nezaměstnanosti pro osoby mladších 30 a starších 50 let
 - Po 6 měsících nezaměstnanosti pro osoby mezi 30 a 50 lety
 - Aktivační nástroje:
 - Vedení a zdokonalování dovedností a kvalifikací
 - Praktické pracovní školení v podnicích
 - Mzdové dotace (soukromý a veřejný sektor)

Zdroj: LO – Dánský odborový svaz

Vysoké zabezpečení (dávky v nezaměstnanosti) v dánském systému znamená, že **zaměstnanci jsou ochotni přijmout flexibilitu a nevyžadují delší výpovědní lhůtu ani odstupné**. To je samozřejmě přínosné pro ekonomiku země. Dalším přínosem je, že pracovníci jsou **ochotni měnit zaměstnání**, přičemž takové spárování pracovníků a práce vede k větší efektivitě a zvyšuje produktivitu práce.

Výsledkem dánského zázraku je pouhá 4,1% míra nezaměstnanosti, pouze 19 % dlouhodobě nezaměstnaných (nejnižší hodnota při evropském průměru 45 %) a fakt, že jen 1/3 nezaměstnaných se navrácí do zaměstnání po 3 měsících (opět se jedná o nejnižší hodnotu v Evropě). Pro další zlepšování systému flexicurity je potřeba

nadále věnovat pozornost vzdělávání a odborné přípravě v aktivačním systému, které by měly být přizpůsobeny budoucím požadavkům. Rovněž pojištění v nezaměstnanosti a aktivace musí být atraktivní. Pokud by tomu tak nebylo, pracovníci by mohli požadovat vyšší odstupné a delší výpovědní lhůtu, což by mohlo poškodit celý model. Důležitý je v tomto ohledu i předpoklad, že úroveň dávek musí být regulována dle růstu mezd a cen.

9.1.2 Strukturální reforma a její klíčové body

V roce 2007 vstoupila v účinnost velká strukturální reforma. Cílem této reformy bylo posílit decentralizovaný veřejný sektor v kontextu měnících se podmínek v oblasti podnikání a obchodu a technologií jako prostředku ke konsolidaci a dalšímu zlepšení úrovně sociálního zabezpečení. Analýzy ukázaly, že správní jednotky byly příliš malé a postrádaly schopnost zvládnout úkoly, které jim byly svěřeny, a také že většina regionálních orgánů země neměla dostatečnou kapacitu k zajištění optimálního sektorového plánování (Hendeliowitz, 2008).

Strukturální reforma **zredukovala původních 271 obcí na 98.** Dále bylo zrušeno 14 krajů, které byly nahrazeny pěti novými správními regiony. Odpovědnosti a rozdělení práce bylo restrukturalizováno, což zapříčinilo nárůst úkolů a povinností pro obce, které se staly odpovědnými za téměř všechny veřejné služby (Hendeliowitz, 2008).

Důležitým prvkem této reformy byla **reorganizace systému zaměstnanosti**, která umožnila lépe čelit budoucím výzvám týkajících se nedostatku kvalifikované pracovní síly způsobené nárůstem starší populace a poklesem počtu mladých lidí. Proto bylo zavedeno nové institucionální uspořádání spolu s novými nástroji pro plánování a řízení. **Dále byly vymezeny čtyři regiony zaměstnanosti, aby byla udržena zvláštní pozornost na situaci na trhu práce.** Administrativní regiony Kodaně a Zealandu tvoří jednotný region zaměstnanosti, neboť trh práce je považován za propojený. Regiony zaměstnanosti jsou odděleny od pěti administrativních regionů tak, aby byla zachována pozornost na politiku na pracovním trhu (Hendeliowitz, 2008).

Obrázek 7 Regiony zaměstnanosti s počtem obyvatel (Hendeliowitz, 2008)

Zdroj: *Flexicurity Dánsko*

Regiony zaměstnanosti jsou zodpovědné za monitorování výsledků pracovních center dle vnitrostátních cílů. Každý region zaměstnanosti založil regionální radu zaměstnanosti, která může doporučit ministru zaměstnanosti zasáhnout v případě, že výsledky pracovních center nejsou uspokojivé (Forumpartnership, 2009).

a) Zřízení pracovních center

S novou reformou se veřejná služba zaměstnanosti (PES, Public Employment Service) a úřady práce v obcích spojily v 91 nových pracovních centrech a uzavřely závaznou spolupráci zaměřenou na podporu zaměstnanosti. **Obce byly stále odpovědné za nezaměstnané bez pojištění a stát za nezaměstnané s pojištěním.** Rozdělení odpovědností bylo jasně definováno. Právní předpisy ustanovily, že státní a obecní úřady umístěné v pracovních centrech musí spolupracovat ve společném úsilí o zaměstnanost ve vztahu jak k občanům, tak k podnikům (Hendeliowitz, 2008).

Centrálním záměrem vytvoření pracovních center bylo **spojit a využívat znalosti státní a obecní služby, a tak poskytovat jednotný systém zaměstnanosti přístupný všem občanům.** Tímto krokem se měl nahradit systém dvoustupňového rozlišování mezi pojištěnými a nepojištěnými (Hendeliowitz, 2008).

Díky reformě se **pracovní centra stala klíčovým prvkem v oblasti zaměstnanosti.** Úkolem center bylo vytvořit rychlé a účinné spárování uchazečů o zaměstnání a firem. Firmám musí být nalezena pracovní síla, jak nejrychleji je to možné; zrovna tak uchazečům o zaměstnání musí být nalezena vhodná pracovní pozice, jak nejrychleji to lze (Hendeliowitz, 2008).

Rozdělení odpovědností pracovních center bylo klíčovým tématem při jejich vytváření. Cílem bylo ponechat pracovním centrům aktivity týkající se zprostředkování zaměstnání bez odpovědnosti za vyplácení dávek, jakožto za rozhodování o jejich žádostech nebo jejich výši. O tom měli rozhodovat jiné místní orgány (Hendeliowitz, 2008).

b) Decentralizace a odpovědnost

Dalším výstupem reformy byla **decentralizace úkolů a správy (PES) na místní úroveň**. Pracovním centrům byla poskytnuta značná svoboda při plánování a provádění jejich opatření v oblasti zaměstnanosti, pokud byly schopny dosáhnout uspokojivých výsledků (Hendeliowitz, 2008).

Decentralizace veřejného sektoru je založena na přesvědčení, že politické rozhodování o úlohách veřejného sektoru, stejně tak jako o výši a přerozdělování dávek, které poskytuje, by mělo být rozhodnuto v blízkosti občanů, které přímo ovlivňuje. Předpokladem bylo, že díky přiblížení politického rozhodování občanům, se usnadní přizpůsobení politik místním podmínkám a tím i účinnějšímu přizpůsobení požadavkům a potřebám občanů (Hendeliowitz, 2008).

Stát vykonávající politickou kontrolu nad velkým počtem veřejných institucí vyžaduje podstatně větší regulaci, a tudíž i byrokratizaci veřejného sektoru. **Proto decentralizace představuje flexibilnější, a tudíž i účinnější přístup k řešení odpovědnosti** (Hendeliowitz, 2008).

Celková strategie řízení byla založena na poskytování svobody pracovním centrům v plánování a provádění opatření v oblasti zaměstnanosti, pokud prokazují dobré výsledky. Zvýšená pozornost byla věnována výkonnostním výsledkům jednotlivých pracovních center. Pracoviště s horšími výsledky jsou podrobeny bližším sledováním jejich opatření v oblasti zaměstnanosti (Hendeliowitz, 2008). Příkladem měření výkonu pracovních center můžou být cíle stanovené pro rok 2008. Mezi nimiž byly tyto:

- pracovní centra musí zajistit snížení počtu nezaměstnaných déle než 3 měsíce;
- pracovní centra se musí zejména zaměřit na lidi, kteří byli nezaměstnaní již více než rok, stejně tak jako na cíle stanovené v rámci tehdejší národní iniciativy zvané Nová šance pro každého, která byla zaměřena zejména na etnické menšiny z nezápadních zemí;
- pracovní centra musí zajistit snížení počtu nezaměstnaných mladých lidí (týká se lidí mladších 30 let).

c) Řízení dle výkonnosti

Systém řízení má tři různé úrovně politiky a správy. Ministr pro zaměstnanost na národní úrovni, stanovuje měřitelné cíle a priority. Tato stanoviska jsou výchozím bodem pro jednání s Národním úřadem pro trh práce, regiony zaměstnanosti a regionálními radami zaměstnanosti o obsahu a rozsahu regionálních cílů. Tyto cíle jsou specifikovány ve smlouvě mezi ministrem pro zaměstnanost, regiony zaměstnanosti a regionálními radami zaměstnanosti. Smlouva obsahuje celkové a konkrétní cíle pro každý region práce na následující rok. **Na místní úrovni jsou vypracovány plány zaměstnanosti a předkládány místním radám zaměstnanosti**. Tyto plány zohledňují jak cíle stanovené ministrem, tak regionální cíle (Hendeliowitz, 2008).

I. Národní stupeň (úroveň)

Ministr pro zaměstnanost každoročně oznamuje politické cíle týkající se zaměstnanosti. Cíle jsou založeny na výročních analytických zprávách o dopadech a výsledcích opatření zaměstnanosti místních úřadů práce, které sestavují regiony zaměstnanosti a regionální rady zaměstnanosti. Ve zprávách o analýze regionální rady zaměstnanosti předkládají doporučení, na které oblasti iniciativ by se měla věnovat zvláštní pozornost, a tak vedou ministra při určování budoucích cílů opatření v oblasti zaměstnanosti (Hendeliowitz, 2008).

II. Regionální stupeň (úroveň)

Čtyři regiony zaměstnanosti a čtyři regionální rady zaměstnanosti jsou odpovědné za dohled nad pracovními centry a tím za zajištění soudržnosti mezi vnitrostátními politikami zaměstnanosti a místními iniciativami. Jedním z jejich hlavních úkolů je sledovat a analyzovat změny na regionálním trhu práce a poskytovat informace o situaci na trhu práce (Hendeliowitz, 2008).

Regionální rady zaměstnanosti mají rozsáhlejší roli než předchozí regionální rady trhu práce. Jejich zaměření se změnilo z pouhých provozních otázek týkajících se opatření PES na zajišťování potřeb nezaměstnaným, kteří jsou pojištěni (Hendeliowitz, 2008).

III. Místní stupeň (úroveň)

Rady zaměstnanosti monitorují dopady a výsledky opatření v oblasti zaměstnanosti, která přijímají pracovní centra (viz obrázek 3 výše), a poskytují poradenství ohledně možných zlepšení jejich výkonu na spárování uchazečů o zaměstnání a firem. Podporují také iniciativy zaměřené na místní podniky a rozvíjejí místní preventivní opatření zaměřená na lidi, kteří jsou na okraji trhu práce. Cílem je zvýšit počet pracovních příležitostí pro ty, co jsou vystaveni riziku vyloučení z trhu práce nebo těm, pro které je obtížné najít zaměstnání za normálních podmínek. Místní rady zaměstnanosti jsou zahrnuty do přípravy plánu zaměstnanosti (Hendeliowitz, 2008).

d) Nové nástroje pro správu a plánování

Klíčovým prvkem reformy systému zaměstnanosti bylo zavedení nových nástrojů pro plánování, řízení a sledování opatření v oblasti zaměstnanosti. Nástroje měly dva účely. Jedním z nich byla **podpora pracovních center při plánování jejich opatření v oblasti zaměstnanosti. Druhým účelem nástrojů bylo zajistit odpovědnost.** Nástroje odrážely a podporovaly novou strategii řízení, která se zaměřuje spíše na výsledky než na aktivity (Hendeliowitz, 2008).

Hlavní nástroje, které byly zavedeny:

I. Audit výkonnosti pracovních center

Každý rok obce a stát provádějí kontrolu výkonu všech pracovních center, tzn. jejich vynaloženého úsilí na spárování uchazečů o zaměstnání a firem, dále je kontrola přerozdělení odpovědností mezi obcemi a státem (Hendeliowitz, 2008).

II. Plán zaměstnanosti

Každá obec a stát musí sestavit roční plán zaměstnanosti pro všechny aktivity pracovních center na celý rok. Tento plán je částečně založen na audit výkonnosti pracovních center. Cílem plánů zaměstnanosti je udržet pozornost na celkové cíle a zároveň zajistit soudržnost mezi vnitrostátními politikami zaměstnanosti a každodenními činnostmi pracovních center (Hendeliowitz, 2008).

III. Analýza a dialog o dosažených výsledcích

Regióny zaměstnanosti bedlivě sledují výsledky úsilí jednotlivých pracovních center. Každého čtvrt roku se provádí analýza dosaženého pokroku a srovnání výkonnosti mezi pracovními centry pracující v obdobných podmínkách. Výsledky analýzy posléze využívají regiony zaměstnanosti k diskusi s pracovními centry. Tato dialogová jednání se konají nejméně dvakrát ročně. Účelem důsledného a nepřetržitého sledování je nejen poskytovat podporu a dohled nad jednotlivými pracovními centry, ale také je motivovat ke zvýšení svého úsilí s cílem dosáhnout ještě lepších výsledků (Hendeliowitz, 2008).

IV. Jobindsats.dk

Portál Jobindsats.dk zahrnuje všechny informace v oblasti zaměstnanosti a poskytuje údaje o příjemcích sociálních dávek, dávek v nezaměstnanosti, invalidních důchodů, nemocenských dávkách atd. Stránka rovněž obsahuje statistiky pro obyvatelstvo a trh práce, opatření v oblasti zaměstnanosti, iniciativy cílené na etnické menšiny a nezaměstnané na okraji trhu práce, dále také nabídky a poptávky po práci. Portál dále poskytuje přehledy o změnách na trhu práce a výsledcích pracovních center. Cílem portálu je poskytnout politikům, manažerům a zaměstnancům lepší základ pro rozhodování a plánování iniciativ na místní, regionální i celostátní úrovni (Hendeliowitz, 2008).

e) **Spolupráce s aktéry v různých oblastech politiky**

Pracovní centra mohla uzavírat dohody s institucemi a externími subjekty v různých oblastech politiky týkající se zaměstnanosti různých skupin. To šlo provést buď vyhlášením tendru nebo uzavřením dohod s jinými úřady na regionální nebo národní úrovni. Spolupráce s institucemi odborného vzdělávání a partnerství s velkými společnostmi může být účinnou strategií, jak dosáhnout dobrých výsledků. Úřady práce mohou svobodně uzavírat takové dohody, pokud jsou jejich cíle slučitelné s celkovými cíli stanovenými regiony zaměstnanosti a ministrem práce. **Celkově lze shrnout zásady této politiky slovy „svoboda se zodpovědností“** (Hendeliowitz, 2008).

9.1.3 Tripartitní spolupráce

Tripartitní spolupráce mezi odbory, zaměstnavateli a státem je charakteristickým rysem dánského modelu trhu práce. Tato sestava přispěla k vytvoření flexibilního a fungujícího modelu trhu práce založeného více na ujednáních než na nařízeních. **Dokud budou sociální partneři schopni samostatně regulovat mzdy a pracovní podmínky a zodpovědně řešit s tím spojené problémy, stát do těchto záležitostí nebude zasahovat** (Hendeliowitz, 2008).

Spolupráce se sociálními partnery je dnes nedílnou součástí politiky trhu práce. To platí také v oblastech, které jsou primárně regulovány právními předpisy, jako jsou bezpečnost a ochrana zdraví při práci, pracovní umístění a pojištění v nezaměstnanosti. Konzultace se sociálními partnery probíhají v souvislosti s přípravou legislativy, která se týká trhu práce. V mnoha oblastech jsou rozhodnutí přijímána ústředními nebo místními radami, v nichž jsou sociální partneři rovněž zastoupení (Hendeliowitz, 2008).

Více než 80 % dánských zaměstnanců jsou členy odborových organizací, které jsou uskupeny do národních konfederací. Konfederace odborových svazů (LO) je uznávána jako organizace pracovníků s největším zastoupením ve veřejném i soukromém sektoru. Více než 1,3 milionu pracovníků patří k jednomu z přidružených svazků LO. Konfederace dánských zaměstnavatelů (DA) je také velkou organizací zastupující 13 zaměstnavatelských organizací. Má členství ve více než 29 000 dánských soukromých společnostech pokrývajících odvětví výroby, maloobchodu, dopravy, služeb a stavebnictví (Hendeliowitz, 2008).

Členství v odborech je v Dánsku vysoké oproti mezinárodnímu standardu. Totéž platí i v případě úrovně organizovanosti zaměstnavatelů (CO Industri, 2008).

9.1.4 Kolektivní smlouvy a formy flexibility

9.1.4.1 Externí numerická flexibilita

Jednoduchost najímání a propouštění zaměstnanců je jedním z nejdůležitějších rysů dánského trhu práce. Studie The Danish Flexicurity Model (2005) pohlíží na míru ochrany zaměstnance v Dánsku před propouštěním na základě srovnání s jeho třemi sousedními zeměmi – Švédskem, Německem a Spojeným královstvím (Andersen & Mailand, 2005).

V tabulce lze vidět srovnání těchto zemí v následujících aspektech:

- procedurální bariéry týkající se výpovědi (ústní, písemná, účast třetích stran a další možné prodlevy);
- překážky týkající se zákonného/nezákonného propouštění (nedostatek práce, nedostatek kvalifikace, povinná rekvalifikace atd.);
- požadavky týkající se výpovědní lhůty a odstupného (např. poměrná délka služby) (Andersen & Mailand, 2005).

Tabulka 4 Přísnost pravidel při propuštění – výše ochrany zaměstnance. Index 0-6

	Dánsko	Švédsko	Německo	Velká Británie
1. Obvyklé procedurální bariéry	1,0	3,0	3,5	1,0
2. Obtížnost propuštění	1,5	4,0	3,3	1,3
3. Výpovědní lhůta a odstupné	1,9	1,6	1,3	1,1
Souhrnný stupeň ochrany zaměstnance před propuštěním	1,5	2,9	2,7	1,1

Zdroj: (Andersen & Mailand, 2005)

Z tabulky je zřejmé, že **souhrnný stupeň ochrany individuálního zaměstnance před propuštěním je nejnižší ve Velké Británii**. V Dánsku není ochrana zaměstnance o mnoho vyšší, zatímco ve Švédsku a Německu je celkový stupeň téměř dvakrát větší. Z hlediska ochrany před propuštěním se dánský trh práce podobá britskému oproti švédskému a německému. Bližší pohled na stanovené tři ochranné indexy zaměstnance ukazuje, že v případě procedurálních překážek a překážek týkajících se propuštění je Dánsko na stejné úrovni jako Velká Británie. Nicméně pokud jde o regulaci výpovědní lhůty a odstupného, dánská regulace dosahuje nejvyšší hodnoty ze všech sledovaných států (Andersen & Mailand, 2005).

Propouštění na dánském trhu práce je upraveno především v kolektivních smlouvách nebo v zákoně pro tzv. bílé límečky. Co se týče zpracovatelského průmyslu, délka výpovědní lhůty je určena v závislosti na době vykonávané služby až do momentu propuštění. **V průběhu prvních šesti měsíců nemá zaměstnavatel povinnost poskytnout zaměstnanci výpovědní lhůtu.** Po uplynutí šesti měsíců se výpovědní lhůta zvyšuje v poměru k odpracovaným letům, takže zaměstnanec pracující 12 let má právo na 120denní výpovědní lhůtu. Zákon pro bílé límečky také upravuje podmínky pro výpověď a odstupné. Dále existuje **zákon o kolektivním propouštění**, který stanovuje výpovědní lhůtu a povinnosti vedení organizace v případě plánovaného hromadného propouštění, které nelze připisovat okolnostem ve vztahu k propouštění jednotlivých zaměstnanců. Tato ustanovení jsou rovněž zapsána do kolektivních smluv. Toto nařízení je důsledkem směrnice EU o kolektivním propouštění (Andersen & Mailand, 2005).

Další tabulka představuje výpovědní lhůty v kolektivních smlouvách pro modré límečky, respektive v zákoně o zaměstnancích. Výpovědní lhůty jsou uvedeny jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. Je důležité si uvědomit, že ve smlouvě **neexistuje ekonomická kompenzace spojená s propuštěním nebo s výpovědními lhůtami**. Pokud je propuštění neoprávněné, může se záležitost dostat před speciální tribunál, který, pokud rozhodne ve prospěch zaměstnance, mu/jí přiřkne 25.000 - 50.000 DKK jako kompenzaci. Pokud v případě neoprávněného propuštění pracuje zaměstnanec v podniku více než 25 let, je mu/jí více než 50 let a je propuštěn ve prospěch mladšího kolegy, je praxí těchto tribunálů kompenzaci udělit (CO Industri, 2008).

Tabulka 5 Výpovědní lhůty při propuštění v Dánsku

Modré límečky Průmyslová kolektivní smlouva		
Seniorita	Zaměstnanec	Zaměstnavatel
0-6 měsíců	0 dní	0 dní
6-9 měsíců	7 dní	14 dní
9 měsíců-2 roky	14 dní	21 dní
2-3 roky		28 dní
3-6 let	21 dní	56 dní
Více než 6 let	28 dní	70 dní
Nad 50 let věku		
9-12 let		90 dní
Více než 12 let		120 dní
Bílé límečky Zákon o zaměstnancích		
Senioráty	Zaměstnanec	Zaměstnavatel
0-3 měsíce	0 dní	
3-6 měsíců	1 měsíc	1 měsíc
6 měsíců-3 roky		3 měsíce
3-6 let		4 měsíce
6-9 let		5 měsíců
9-12 let		6 měsíců

Zdroj: (CO Industri, 2008)

Z mezinárodních srovnání je známo, že **Dánsko oproti jiným zemím má poměrně vysoký podíl zaměstnanců, kteří za určité časové období vystřídají svá pracovní místa, také celková průměrná délka služby je podle mezinárodních norem nízká** (Andersen & Mailand, 2005). V průměru 25-35 % dánské pracovní síly každoročně mění práci, což odpovídá přibližně 800 000 ze všech zaměstnaných. Průměrná délka trvání práce je 8 let, což je mezi zeměmi OECD nejnižší. Výzkum poukazuje na to, že mobilita existuje jak v nízko, tak vysoko postavených pozicích. Globální pohled na dánský trh práce naznačuje, že celková **mobilita na dánském trhu práce je vysoká**, bez ohledu na typ zaměstnance, odvětví průmyslu nebo velikost podniku (Hendeliowitz, 2008).

Během uplynulých 50 let nedošlo v Dánsku k žádným významným změnám pravidel a nařízeních týkajících se propouštění. V průběhu let se výpovědní lhůty stávají delšími a specifitějšími, ale v podstatě zůstávají velmi obdobné (Andersen & Mailand, 2005).

Tabulka 6 Zaměstnanost v Dánsku napříč sektory

	1997	2000	2005	2010
Agriculture, Forestry, Fishing, and Mining	120,590	107,877	92,228	79,056
Manufacturing, Utility Services, and Construction	650,457	648,012	584,391	489,447
Trade, Tourism, Transportation, Information, and Communication	656,585	686,476	660,267	723,949
Financial, Real Estate, and Insurance	296,343	344,225	382,021	388,748
Public Administration, Education, Health, Arts, and Entertainment	931,801	962,198	979,560	989,353
Other	13,882	10,520	11,995	14,439
Total	2,669,658	2,759,308	2,710,462	2,684,992

Zdroj: Bredgaard & Daemmrigh, 2012

Během posledních dvou desetiletí klesla zaměstnanost v tradičním těžkém průmyslu, včetně zemědělství, těžby, výroby a stavebnictví, o více než 25 % (Tabulka 2). Odborná příprava, která je nedílnou součástí programů flexicurity, pomohla pracovníkům v tradičních odvětvích k větší produktivitě navzdory nižší celkové zaměstnanosti a k výrobě nadstandardních produktů prodávaných globálně. **Investice do vzdělávání současně umožnily mnoha Dánům přechod na nové pozice do odvětví služeb** (Bredgaard & Daemmrigh, 2012).

V roce 2007 pracovalo v Dánsku 0,9 % pracovní síly jako **dočasní agenturní zaměstnanci. Toto procento se ztrojnásobilo od roku 1999**. Důvodem pro takový přírůstek byl především hospodářský růst a nedostatek pracovních sil v mnoha odvětvích. Dalším podnětem mohly být strukturální změny, které vedly k rozsáhlejšímu využívání agenturního zaměstnání. Od počátku 90. let 20. století, kdy odborové svazy nezahrnovaly agenturní zaměstnání do kolektivních smluv, došlo k velkému vývoji. Nyní jsou mzdy a pracovní podmínky agenturních zaměstnanců normalizovány a pokryty kolektivními smlouvami tak, jak jsou zaměstnanci se standardními pracovními smlouvami (Andersen, 2007.).

9.1.4.2 Interní numerická flexibilita

Vnitřní numerická flexibilita v dánských podnicích je především výsledkem kolektivního vyjednávání, příkladem může být **délka pracovní doby, organizace pracovní doby a přesčasů a podmínky pro např. práci na částečný úvazek**. Těmito otázkami se zabývá **proces kolektivního vyjednávání**; otázkou práce na částečný úvazek se však v posledních letech stále více reguluje legislativou (Andersen & Mailand, 2005).

Studie z roku 1998 zaměřené na flexibilitu pracovní doby ukázaly, že Dánsko je velmi odlišné od zbytku ostatních členů EU (tehdy EU-15), neboť oblast flexibility je téměř výlučně upravena právě kolektivními smlouvami. Mnohem častěji státy v EU regulují pracovní dobu prostřednictvím právních předpisů. Dánsko a Velká Británie jsou ovšem státy, kde legislativa má velmi omezený vliv na flexibilitu pracovní doby (Andersen & Mailand, 2005).

Obecně lze předpokládat, že **regulace prostřednictvím kolektivního vyjednávání nabízí větší prostor pro organizaci pracovní doby oproti pracovní době upravené zákonem**. To je možné zejména díky specifickým dohodám v každém sektoru, které jsou rámcovými dohodami, jež lze dále vyjednávat a přizpůsobit místním podmínkám. Tento typ flexibility není možno jednoduše zahrnout do právních předpisů, jelikož je založen na další podrobné regulaci ze strany sociálních partnerů v různých odvětvích a podnicích (Andersen & Mailand, 2005).

Práce na částečný úvazek pro pracovníky starší 25 let, včetně starších pracovníků, je v Dánsku méně rozšířená než ve většině zemí OECD. Na druhou stranu flexibilní práce je relativně hodně rozšířená (OECD, 2015).

Zaměstnání na částečný úvazek se stalo zejména fenoménem mládeže. Přibližně 60 % zaměstnaných na částečný úvazek je nyní mladších 30 let a současně navštěvují nějaké ze vzdělávacích institucí. **Počet žen pracujících na částečný pracovní úvazek má**

klesající charakter a zároveň roste jejich účast v zaměstnání na plný úvazek. Souvisí to s následujícími faktory:

- podpora péče o děti,
- změny v pojištění v nezaměstnanosti,
- důraz na práci a kariéru
- upřednostňování zaměstnanců na plný úvazek zaměstnavateli (Neukirch 2010).

Instituce zajišťující péči o děti se staly cenově dostupnější, což na jedné straně dalo ženám možnost pracovat na částečný úvazek, ale na druhé straně posunul názor žen na práci na plný úvazek, který pro ně začal být více atraktivní. Zájem o práci na částečný úvazek dále snížily změny v pojištění v nezaměstnanosti v 90. letech. Možnosti pracovníků na částečný úvazek získat přístup k dodatečným dávkám v nezaměstnanosti byl snížen a zároveň nárok na dávky v nezaměstnanosti byl spojen s vyšší hranicí odpracovaných hodin. **Vytváření dlouhodobé kariéry v zaměstnání na částečný úvazek je obtížné** (Neukirch 2010).

Délka kariéry a systém dávek jsou ve vzájemné interakci a může vést ke snížení úrovně příjmů. Aby ženy předešly této ztrátě, rozhodly se pracovat na plný úvazek. Opatření sociálního státu souvisela s tímto rozhodnutím. Vysoká flexibilita na pracovním trhu umožňuje přizpůsobit se pracovním silám bez nutnosti vytvářet zaměstnání na částečný úvazek (Neukirch 2010).

9.1.4.3 Funkční flexibilita

Funkční flexibilita spočívá ve **schopnosti zaměstnance provádět několik různorodých úkolů v jednom podniku,** což umožňuje větší flexibilitu pro organizaci práce. Funkční flexibilita přináší využití všech zaměstnanců a vyvarování se monotónním a opakujícím se pracím, a to např. **rotací pracovních míst** a schopností pokrýt nedostatek zaměstnanců v souvislosti s nemocí, poklesem ve výrobě nebo změnami v poptávce. Funkční flexibilita, jak se obvykle říká, je úzce spjata s dalším vzděláváním a školením; tj. neustálým budováním kompetencí zaměstnanců s cílem dosáhnout maximální funkčnosti flexibility (Andersen & Mailand, 2005).

Z výsledků průzkum provedeného v roce 2003 v zemích EU-15 a dále v Norsku a na Islandu vyšlo, že více než polovina dánské populace prošla za posledních 12 měsíců doplňkovým vzdělávacím nebo vzdělávacím kurzem. **Dánsko se proto ukázalo jako země, která se ze zkoumaných států nejvíce zabývá školením a vzděláváním.** Funkční flexibilita tak není jen schopnost provádět různé úkoly na jednom pracovišti, ale také získat kvalifikace, které jsou užitečné v jiných typech pracovních míst nebo pracovištích (Andersen & Mailand, 2005).

Rozvoj dovedností pro pracující populaci není zákonem stanoven, kolektivní smlouvy však stanovují právo na vzdělání v zaměstnaneckém poměru. Zaměstnavatelé jsou navíc k posílání svých zaměstnanců na kurzy silně motivováni dotacemi. **V průměru je to přes 900 hodin, kolik každý člověk v Dánsku věnuje vzdělávání v průběhu svého pracovního života** (Ibsen & Mailand, 2009).

V Dánsku existuje **dobře vyvinutý systém pro průběžné vzdělávání zaměstnanců a nezaměstnaných všech věkových kategorií.** Zvláštní opatření Jobrotation motivuje firmy, aby školily své zaměstnance prostřednictvím veřejných dotací a aby si mezitím najaly

náhradníka na zaškolení. Pro získání dotace musí zvolit náhradníka, který je příjemcem dávek v nezaměstnanosti UIB nebo sociální podpory (OECD, 2015).

9.1.4.4 Mzdová flexibilita

Mzdy na dánském trhu práce se utvářejí na dvou úrovních: **odvětvové a podnikové**. Obory na odvětvové úrovni zastupující zaměstnavatele i zaměstnance jednájí výši minimální mzdy. **Skutečné mzdy jsou vyjednávány na úrovni podnikové a jsou ve většině případů vyšší než kolektivně vyjednaná minimální mzda**. Dánská vláda do tvorby mezd nezasahuje, neexistuje legislativa, která by stanovila minimální mzdu na národní úrovni (Horra 2017).

Mzdová flexibilita se nepochybně v posledních desetiletích zvýšila, a to zejména ve zpracovatelském sektoru. Došlo k tomu v důsledku **organizační centralizace a vyjednávací decentralizace** (Andersen & Mailand, 2005).

9.1.5 Kolektivní smlouvy a formy zabezpečení (security)

9.1.5.1 Zabezpečení práce (job security)

Zabezpečení práce označuje jistotu udržení si zaměstnání u daného zaměstnavatele. Dánský trh práce je charakteristický **relativně snadným a flexibilním propouštěním**, proto lze konstatovat, že jistoty na udržení si pracovní pozice u jednoho zaměstnavatele jsou nízké. Délka pracovního poměru na jedné pozici v Dánsku je ve srovnání s jinými evropskými zeměmi relativně nízká a změny v pracovních poměrech jsou běžné, což odráží relativně vysokou externí numerickou flexibilitu na dánském trhu práce (Andersen & Mailand, 2005).

Navzdory těmto nastavením, se dánští zaměstnanci necítí ohrožení ztrátou zaměstnání. Důkazem pro to byla studie vyhotovena OECD v roce 1997, ve které se ukázalo, že v průměru 70 % zaměstnanců ze zemí OECD výrazně nesouhlasí s tvrzením, že „mají jistotu v zaměstnání“; v Dánsku takto odpovědělo jen 44 % zaměstnanců. Dánsko se proto ukázalo jako země, kde se **zaměstnanci cítili nejvíce zabezpečeni ve své práci**. Podobná studie byla vypracována v roce 2004 a její výsledky přinesly obdobná zjištění (Andersen & Mailand, 2005).

V kolektivních smlouvách existuje **nastavení, které přispívá k zabezpečení práce**, a jsou to tzv. lehká pracovní místa (light jobs) **pro zaměstnance se sníženou pracovní schopností**; např. zkrácené pracovní doby pro starší pracovníky (Andersen & Mailand, 2005). Zaměstnaní (se sníženou pracovní dobou) tedy mohou dostávat plný plat, a zaměstnavatel dostává kompenzaci za neodpracovanou dobu. **Speciální podpora je také dostupná dospělým učňům**. A dále jsou realizovány speciální programy pro imigranty k zajištění jejich integrace do dánského trhu práce (CO Industri, 2008).

Délka rodičovské dovolené byla v roce 2006 zvýšena na 52 týdnů. Matky mají právo na čtyřtýdenní prenatální a čtrnáctitýdenní postnatální dovolenou. Otcové mají právo na dva týdny postnatální dovolené během prvních čtrnácti týdnů po narození. Dále se mohou páry podělit o 32 týdnů placené dovolené. Otcové mají možnost si dvoutýdenní dovolenou prodloužit na 8 nebo 14 týdnů, ale s rizikem sníženého příspěvků (Ibsen & Mailand, 2009). Zákon o

dovolené v Dánsku stanovuje nárok na 2,08 dní placené dovolené za každý odpracovaný měsíc (Ibsen & Mailand, 2009).

9.1.5.2 Zabezpečení pracovního místa (employment security)

Cílem flexicurity je podpora zabezpečení pracovního místa (employment security) před zabezpečením práce (job security) (Denmark.dk). **Nízká úroveň zabezpečení práce na dánském trhu práce je do jisté míry kompenzována vysokým stupněm zabezpečení pracovních míst neboli jistotou toho být stále někde zaměstnaný.** V Dánsku každoročně zmizí přibližně 250 000 pracovních míst, ale obdobný počet nových pracovních míst vznikne, což má zásadní význam pro zachování vysoké úrovně zabezpečení pracovních míst (Andersen & Mailand, 2005).

Celkově lze argumentovat, že **kolektivní smlouvy v Dánsku přispěly k těmto jistotám**, neboť dohody zajistily míru produktivity a úroveň nákladů, které zajišťují konkurenceschopnost podniků a následně i zaměstnanost. V této souvislosti hraje důležitou úlohu **společná deklarace vydaná konfederacemi sociálních partnerů** LO (Confederation of Danish Trade Unions) a DA (Danish Employers' Confederation) v roce 1987, neboť odborové hnutí zde přijalo mzdové omezení s cílem zajistit pracovní místa. Dalo by se říci, že od tohoto prohlášení se odbory rozhodly vsadit na heslo „hojnost práce nad hojností příjmů“ (job feast over wage feast) v následných kolech kolektivního vyjednávání (Andersen & Mailand, 2005).

9.1.5.3 Zabezpečení příjmů

Zabezpečení příjmů znamená mít jistotu stálého příjmu v situaci, kdy není možnost nalézt placené zaměstnání. Zabezpečení příjmů v nezaměstnanosti je na dánském trhu práce poskytováno zejména ve formě vysokých dávek v nezaměstnanosti. Vysoké dávky v nezaměstnanosti jsou poskytovány nezaměstnaným nižších příjmových skupin. **Poskytované dávky v nezaměstnanosti v Dánsku jsou na vyšší úrovni nejen ve srovnání se severskými zeměmi, ale obecně ve srovnání se zeměmi OECD** (Andersen & Mailand, 2005).

Systém dávek v nezaměstnanosti sestává z **pojištění v nezaměstnanosti** (UI – unemployment insurance) doplněných **základním systémem sociálních dávek financovaných státem** (Hendeliowitz, 2008, celkem 37 % členské příspěvky a 63 % stát/daně; CO Industri, 2008).

Nezaměstnaný člověk se musí **registrovat v pracovním centru** a u svého svazu, aby dostal dávky v nezaměstnanosti, a předpokládá se, že přijme jakékoliv pracovní místo, které může zodpovědně zastávat. To znamená, že musí mít nutnou kvalifikaci a fyzickou schopnost vykonávat danou práci. Neočekává se, že by daný člověk dojížděl více než 60 km do/z práce a pojištěná osoba pracující na plný úvazek nemůže být nucena k přijetí práce na částečný úvazek. **Není akceptovatelné odmítnout práci s nižší mzdou nebo práci, která nemá stejnou kvalitu, jakou měla práce předchozí.** Dříve mohl kvalifikovaný kováč odmítnout nekvalifikovanou práci, pokud chtěl; po těchto změnách už to není možné. **Odmítnutí nabízeného pracovního místa vede ke ztrátě dávek na dobu tří týdnů.** Po druhém odmítnutí musí mít člověk 300 hodin zaměstnání v období 10 týdnů, aby opět mohl pobírat dávky (CO Industri, 2008).

Pojištění v nezaměstnanosti je založeno na **dobrovolných schématech** spravovaných 36 státem oprávněnými pojistnými fondy. Tyto fondy mají přibližně 2,1 milionu členů, což odpovídá 77 % pracovní síly. Fondy jsou nezávislé na ministerstvu práce a mohou navrhnout nezávislé strategie odrážející politiku odborů, které zastupují. Přestože pojistné fondy jsou soukromými organizacemi, více než 90 % jejich příjmů pochází od státu (Hendeliowitz, 2008).

Členové pojistného fondu mají nárok na dávky v nezaměstnanosti, pokud pracovali minimálně 52 týdnů na plný úvazek během předchozích 3 let nebo zaplatili své členské příspěvky. Za aktivaci nezaměstnaných jsou zodpovědné veřejné služby zaměstnanosti Ministerstva práce (PES). Pokud má být nárok na dávky jednotlivce zachován, musí být splněn požadavek na další kvalifikaci prostřednictvím aktivace (Hendeliowitz, 2008).

Tento postup odráží zásadu, že práva musí být doprovázena povinnostmi a přesvědčením, že pro návrat lidí do pracovního nasazení jsou účinnější včasná aktivizační opatření nežli pasivní pomoc. **Pokud nezaměstnaná osoba po dvou letech nemůže najít zaměstnání, ztratí nárok na dávky v nezaměstnanosti a musí se přihlásit o sociální pomoc na základě majetkových poměrů, kterou spravují obce.** Politická, administrativní a finanční odpovědnost za tyto osoby pak přechází z PES na místní obec (Hendeliowitz, 2008).

Místní obce mají administrativní a finanční odpovědnost za ostatní kategorie příjemců sociální podpory, včetně nepojištěných nezaměstnaných, mladých nezaměstnaných bez odborné přípravy, osob pobírajících dávky v nemoci nebo invaliditě a osob s jinými sociálními nebo osobními problémy (Hendeliowitz, 2008).

Lidé, kteří dostávají dávky v nezaměstnanosti od obce, jsou rozděleni do dvou kategorií:

- 1) První skupinou jsou **nezaměstnané a nepojištěné osoby**, které obce považují za schopné práce. Formálně jsou zaregistrovány u místní kanceláře PES a do velké míry podléhají stejným právním předpisům jako pojištění uchazeči o zaměstnání.
- 2) Druhá kategorie se skládá z osob, u nichž se má za to, že **mají omezený přístup na trh práce**, a proto budou potřebovat zvláštní podporu ještě předtím, než budou schopni na trh práce být integrováni. Do této kategorie patří osoby, které pobírají invalidní důchody a jiné dlouhodobé sociální dávky (Hendeliowitz, 2008).

Ti, kdo z důvodu menší poptávky nebo nedostupnosti práce pracují na menší úvazek než na plný, mohou získat dodatečný příspěvek na dosažení obvyklé mzdy. Zaměstnanec má nárok na tento příspěvek, pokud pracuje méně než 29,6 hodin týdně, pokud splňuje další obecná pravidla pro způsobilost, např. být dostupný na trhu práce, a také členství v systému pojištění pro případ nezaměstnanosti (A-kasse) (Ibsen & Mailand, 2009). Sociální dávky pro nepojištěnou skupinu tvoří cca 1 500 eur za měsíc (Flexicurity, Mads Busck, LO – Danish Confederation of Trade Unions, prezentace na konferenci Skandinávská Inspirace etc., 26.4. 2018).

9.1.5.4 Kombinované zabezpečení

Kombinované zabezpečení odkazuje na **možnost kombinování placeného zaměstnání s jinými formami činností a povinností.** V dánském kontextu se jedná o různé režimy

dovolených, ale také právo na odbornou přípravu a vzdělávání a střídání pracovních míst. Kombinované zabezpečení napomáhá vytvářet flexibilní trh práce, kde na nějakou dobu se lze účastnit jiných občanských aktivit a pak se vrátit k běžnému zaměstnání (Andersen & Mailand, 2005).

Systém rotace pracovních míst byl nástrojem dánské politiky trhu práce, který pravděpodobně přilákal největší mezinárodní pozornost. Jeho cílem bylo dočasně nahradit zaměstnance účastníci se výcviku nebo vzdělávání některými ze zaměstnanců. Tento nástroj však nikdy nebyl široce využíván, a počet osob zapojených do rotačních projektů dokonce několik let klesá (Andersen & Mailand, 2005).

Tři režimy dovolené z roku 1994 – vzdělávací dovolená, vědecká dovolená a rodičovská dovolená – také přitáhly velký díl mezinárodní pozornosti. Cílem těchto systémů dovolených bylo poskytnout vytíženým rodinám čas na odpočinek a zároveň jim dát možnost na zdokonalení si dovedností. V neposlední řadě byly příležitostí dát nezaměstnaným prostor pro to, aby si našli záchytný bod na trhu práce. Vzdělávací dovolená byla kompenzována ve výši 100 % míry podpory v nezaměstnanosti, zatímco vědecká a rodičovská dovolená byla původně proplácena 80 % a posléze v roce 1997 60 % podpory v nezaměstnanosti. Toto schéma se široce používalo během devadesátých let 20. století. Od té doby dochází k poklesu a možnosti pro čerpání dovolené jsou postupně omezené. Vědecká a vzdělávací dovolená byly v roce 2001 zrušeny, ale rodičovská dovolená je stále platná (Andersen & Mailand, 2005).

9.1.6 Aktivní politika zaměstnanosti

V Dánsku je politika trhu práce samostatnou oblastí hospodářské politiky se zvláštním důrazem na zaměstnanost a rozvoj pracovních sil. **Stále více je koordinována politikami místního hospodářského rozvoje na centrální a regionální úrovni.** Hodnocení poukazují na reformu politiky trhu práce jako na klíčový prvek úspěšné hospodářské politiky posledních let (Hendeliowitz, 2008).

V důsledku reformy trhu práce, zejména v 90. letech, došlo k posunu směrem k aktivnější politice trhu práce. Pozornost byla stále více kladena na zdokonalování dovedností nezaměstnaných tak, aby je mohli využít k hledání nových pracovních příležitostí. Aktivace se stala nejen právem, ale povinností pro všechny nezaměstnané (Hendeliowitz, 2008).

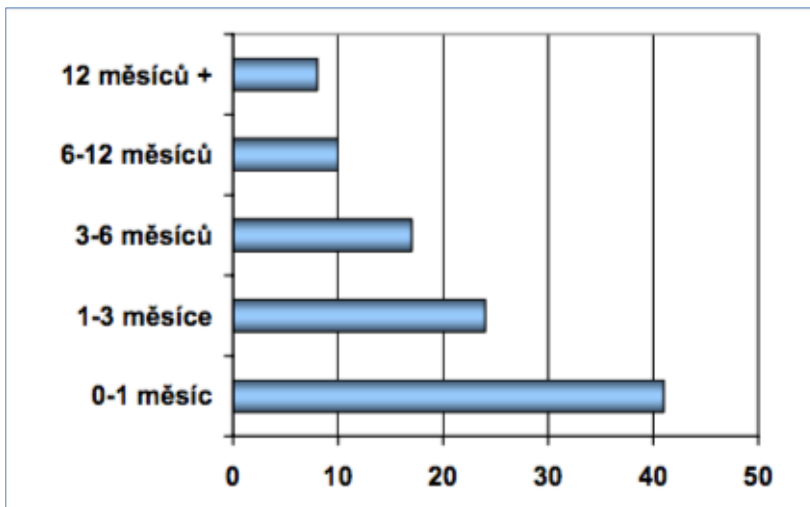
Od té doby došlo ještě k řadě reform. Hlavní důraz byl kladen na **zajištění flexibilního trhu práce v kombinaci s velkorysími dávkami v nezaměstnanosti a práva a povinnosti účastnit se aktivačních opatření.** Prosazeny byly předpisy, které vyžadují větší aktivační povinnosti, sankce za odmítnutí účasti na aktivačních opatřeních, horní hranice pro platby sociálního zabezpečení. Cílem všech těchto opatření bylo umožnit Dánsku čelit výzvám globalizace a demografickým změnám díky zlepšení kvalifikace pracovníků a motivací nezaměstnaných prostřednictvím aktivačních opatření (Hendeliowitz, 2008). Potenciální demotivační faktor hledat si práci v závislosti na vysokých dávkách v nezaměstnanosti byl vyřešen tím, že od nezaměstnaného vyžaduje, aby aktivně hledal práci, a účastnil se povinných programů na plný úvazek ve více či méně pravidelných intervalech. Aktivace má kvalifikační i motivační účel (Hendeliowitz, 2008).

Reformy trhu práce zvýšily adaptabilitu pracovní síly a její připravenost na změny, snížily průměrnou dobu nezaměstnanosti a eliminovaly nezaměstnanost mládeže.

To posléze vedlo k výraznému snížení strukturální nezaměstnanosti a bylo rozhodujícím faktorem pro pokračující hospodářský růst Dánska (Hendeliowitz, 2008).

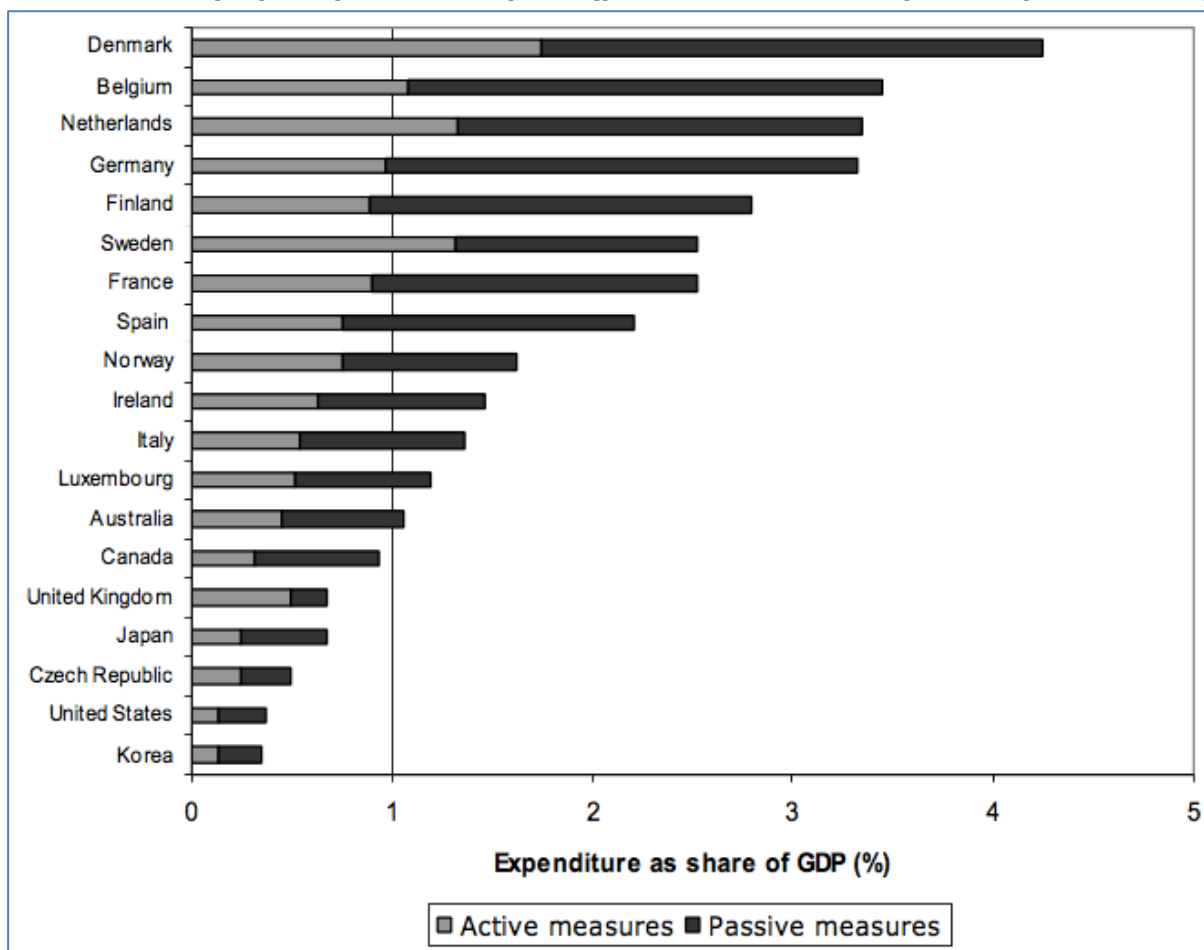
Nezaměstnanost v roce 2006 poukázala na snadnost získání zaměstnání v Dánsku. Obrázek ukazuje strukturu nezaměstnanosti kvalifikovaných kováků. Z grafu lze vysledovat, že poměrně vysoký podíl pobírá dávky v nezaměstnanosti pouze jako přechodné opatření mezi dvěma zaměstnáními. Pouze 18 % bylo nezaměstnaných více než šest měsíců a jen 8 % bylo nezaměstnaných více než jeden rok (CO Industri, 2008).

Graf 14 Délka pobírání dávek nezaměstnaného kvalifikovaného kováka v roce 2006



Zdroj: Danish Metalworkers Union (www.danskmatal.dk)

Jak je vidět na schématu níže, **veřejné výdaje Dánska na trhu práce tvoří podstatnou část HDP**. Přibližně 1,7 % HDP se vynakládá na aktivní opatření a 2,5 % na pasivní opatření, včetně pojištění v nezaměstnanosti (Hendeliowitz, 2008).

Graf 15 Výdaje na politiku trhu práce (podíl HDP na aktivní a pasivní opatření, 2005)

Zdroj: (Hendeliowitz, 2008)

9.1.6.1 Aktivační programy

Aktivační programy mohou zahrnovat všeobecné a odborné poradenství, pomoc při hledání zaměstnání, individuální akční plány zaměřené na práci, soukromý a veřejný pracovní výcvik, vzdělávání, systémy pro dovolenou, střídání pracovních míst a sdílení práce na plný úvazek (Hendeliowitz, 2008).

Podíl nezaměstnaných v Dánsku, kteří se účastní dalšího vzdělávání a odborné přípravy, je nejvyšší mezi zeměmi OECD. To samé platí pro účast na činnostech celoživotního vzdělávání. V roce 2003 byla v EU-25 42 % účast na vzdělávacích aktivitách u obyvatel ve věku 25 - 64 let, v Dánsku tomu bylo pro srovnání 80 %. **Nejvyšší míra účasti na neformálním vzdělávání u nezaměstnaných byla rovněž zaznamenána v Dánsku, 41 % ve srovnání s 14 %, které jsou průměrem EU-25 (Bredgaard et al.,2006).**

9.1.6.2 Předčasný odchod do důchodu

Systém předčasného odchodu do důchodu byl po desetiletí imunní vůči hospodářskému cyklu. Bez ohledu na to, zda ekonomika rostla nebo byla v recesi, přibližně 250 000 lidí pobíralo předčasný důchod. Pokusy o znovunavrácení těchto lidí na základě rehabilitačních opatření do pracovního procesu nebyly úspěšné. Hlavní myšlenkou reformy z roku 2012 byla změna této

situace. **Nový přístup měl chápat účastníka jako jedince, který by měl mít k dispozici akční plán přizpůsobený jeho individuální situaci**, přičemž by měly být zohledněny jeho kompetence a předchozí pracovní zkušenosti (Ploug, 2014).

Dále bylo rozhodnuto, že předčasný starobní důchod by neměl být vyplácen lidem mladším 40 let. Mladší 40 let budou zapsáni do programu zaměřeného na jejich individuální kompetence a schopnosti s cílem pomoci těmto lidem být více ekonomicky nezávislí. Jako součást implementace by měla každá obec v Dánsku zřídit **rehabilitační tým**, který by zajistil odbornou pomoc a koordinaci. Očekává se, že tito lidé v programu budou vyžadovat podporu od různých druhů odborníků, a to jak ve vztahu k jejich fyzickým schopnostem, tak i jejich vzdělávacím schopnostem a schopnostem na trhu práce (Ploug, 2014).

Zákonem daný důchodový věk je v současné době 65 let, postupně by však v období 2019 - 2022 mělo docházet k nárůstu tohoto věku na 67 let (OECD, 2015).

Na základě **reformy aktivních programů trhu práce (ALMP)** v roce 2015 bylo vyčleněno 10 milionů DKK na **iniciativy a projekty zaměřené na propojování pracovních míst a starších nezaměstnaných**. Specializovaná webová stránka www.seniorpraxis.dk, kterou zřídilo Ministerstvo práce v roce 2004 a která je v současné době spravována Státním úřadem práce, **poskytuje informace a rady pro zaměstnavatele a zaměstnance**. Důležité je, že tato webová stránka je součástí dynamické a inkluzivní sítě na podporu rozmanité pracovní síly v Dánsku (OECD, 2015).

Starší pracovníci v Dánsku mají v průměru vyšší úroveň vzdělání, než je průměr v OECD a EU-21. **Dánsko je také šampiónem v účasti starších pracovníků na odborné přípravě spojené s hledáním zaměstnání**, s četností téměř tak vysokou jako u pracovníků ve věku 25 - 54 let (OECD, 2015).

Na podporu lepšího pracovního života byl v roce 2012 vydán tzv. **preventivní balíček pro svépomoc (Prevention Self-Help Kits) spolu s finanční podporou určenou podnikům**. Za touto novinkou stál Fond pro lepší pracovní prostředí a udržení si práce (Fund for a Better Working Environment and Labour Retention) spolu se sociálními partnery. Tento balíček poskytl podrobné pokyny pro zlepšení zdravotních a bezpečnostních podmínek na pracovišti a pro ochranu zdraví zaměstnanců pracujících v průmyslových odvětvích s vysokým rizikem vyhoření a předčasného odchodu.

Tyto balíčky se staly velmi populární; v roce 2014 poskytly dotace podnikům ve 13 různých odvětvích. V roce 2013 byl přidán další balíček, a to startovací balíček pro seniory (Senior Starter Kit) s cílem pomoci starším pracovníkům zůstat v práci co nejdéle a co nejvhodnějším způsobem, a to s důrazem na bezpečnost a ochranu zdraví při práci, doplňování kvalifikace a dovedností a zohledňování zvláštních potřeb a přístupu k pružným pracovním dohodám. Podniky mohou dostávat dotace podle pokynů vyjmenovaných v tomto balíčku (OECD, 2015).

9.1.6.3 Systém sociální pomoci

Systém sociální pomoci byl reformován v roce 2013. Cílem této reformy bylo posílit pozornost směrem k rehabilitaci a integraci příjemců sociální pomoci na trh práce. **Systém sociální pomoci je druhým stupněm dánského systému podpory v nezaměstnanosti**

(pro osoby, které z různých důvodů nemají nárok na dávky v nezaměstnanosti). **Tento druh sociální podpory poskytují obce.** Kritéria sociálních dávek jsou přísnější a úroveň dávek je nižší. Cílem reformy v zásadě bylo zvýšit aktivitu příjemců podpory. U těch, kteří nemají terciární vzdělání, bylo speciální zaměření především na zlepšení úrovně dosaženého vzdělání, které je považováno za klíčové, pokud jde o schopnost získat stabilní postavení na trhu práce (Ploug, 2014).

9.1.6.4 Flexjobs

Systém flexjobs byl zaveden v roce 1998 **za účelem zlepšení vyhlídek na zaměstnání u dlouhodobě (částečně) postižených.** Flexjobs se zaměřuje na jedince, kteří trpí trvalým snížením pracovní schopnosti, ale přesto mají dostatečnou kapacitu pracovat. V systému **Flexjobs jsou pracovní místa dotována a spojena se zvláštními pracovními podmínkami,** např. se sníženou pracovní dobou a/nebo s vyřazením fyzicky náročných nebo stresových úkolů. Aby byl dotyčný pracovník způsobilý k získání dotovaného zaměstnání, musí trpět značným a trvalým snížením pracovní kapacity a vyčerpat všechny možnosti na získání státem nedotovaného zaměstnání. Zaměstnavatelé, kteří najmou Flexjobs pracovníky, mají nárok na částečnou mzdovou dotaci – odstupňovanou podle stupně snížení pracovní kapacity – odpovídajícím 1/3, 1/2 nebo 2/3 mzdy. **Na rozdíl od řady dalších programů mzdových dotací je dotace neomezená v délce trvání, dokud si pracovník uchová své zaměstnání.** Pracovníci oprávněni Flexjobs navíc získají mzdovou dotaci po dobu trvání pracovní smlouvy (Datta Gupta et al., 2015).

Pokud jde o náklady na program, Dánsko patří mezi málo zemí OECD, které vynakládají více než 10 % svých výdajů v rámci aktivních programů trhu práce na zdravotní postižení. V roce 2012 pokrýval Flexjobs přibližně 60 000 osob se zdravotním postižením ročně (Datta Gupta et al., 2015).

9.2 Německý model flexicurity

Od roku 2005 se podařilo německému hospodářství vytvořit 2,5 milionu pracovních míst, a to zejména na částečný úvazek, na úvazek na dobu určitou nebo ve formě dočasných (agenturních) prací. Tento nárůst počtu pracovních míst snížil míru nezaměstnanosti o 5 bodů na historické minimum 5,3 % (DG Trésor, 2013).

9.2.1 Reformy jako motor změn na německém trhu práce

Německé strukturální reformy na trhu práce na počátku roku 2000 jsou často uváděny jako jedno z vysvětlení „německého zázraku“. **Reformy byly reakcí na pomalé rostoucí hospodářství, vysokou míru nezaměstnanosti (téměř 10 %) a snižující se populaci v produktivním věku.** V roce 2002 navrhl **Výbor Hartz** (oficiálně Výbor pro moderní služby na trhu práce) pokyny pro reformu podle zásady *Fördern und Fordern* (tj. podporovat a klást nároky). Reformy byly stanoveny ve čtyřech právních předpisech zaměřených na posílení aktivit při hledání zaměstnání, poskytování pobídek pro nezaměstnané k přijetí zaměstnání a podporu účasti pracovní síly, zejména pro ženy a starší osoby. Další opatření doprovázející reformu Hartz zahrnovala zkrácení doby nároku na dávku v nezaměstnanosti, ukončení

možností předčasného odchodu do důchodu a snížení příspěvků na sociální zabezpečení zaměstnavatele (DG Trésor, 2013).

Sociální reformy Hartz I-IV se staly důležitým krokem vůči flexicurity v Německu.

Legislativní balíček Hartz I-IV byl schválen v letech 2002 - 2003 a postupně byl zaváděn od ledna 2003 do ledna 2005 (IMF, 2015). Tyto reformy měly silný vliv na fungování německého trhu práce. Zveřejněná hodnocení reforem Hartz dospěly k závěru, že měly značný dopad na trh práce, především díky lepšímu přizpůsobení nabídky a poptávky po práci a větší pobídce k práci. Kombinace několika faktorů (posílení poradenství, snížení příspěvků na sociální zabezpečení na pracovní sílu a snížení příjmu z dávek) se považuje za podporu návratu k zaměstnání těch, kteří jsou nejvíce vzdáleni od trhu práce (DG Trésor, 2013).

První tři etapy reforem (Hartz I-III) usilovaly o **zlepšení efektivity v hledání zaměstnání a flexibility zaměstnanosti**. Konečný soubor reforem (Hartz IV), který byl zaveden 1. ledna 2005, znamenal **rozsáhlou restrukturalizaci systému nezaměstnanosti a sociální pomoci, která podstatně snížila velikost a trvání dávek v nezaměstnanosti a podmínila je tím, že budou podléhat přísnějším pravidlům pro hledání a přijetí zaměstnání** (IMF, 2015).

Tabulka 7 Reformy Hartz: stručný popis

zákon	přijetí zákona	účinnost zákona	opatření
Hartz I	1.12.2002	1.1.2003	1. Vytvoření nových agentur pro personální služby; 2. Podpora dalšího odborného vzdělávání od Německé Federace Agentury Práce; 3. Deregulace odvětví dočasné práce;
Hartz II	1.12.2002	1.1.2003, 1.4.2003	4. Zavedení dotace pro společnosti o jedné osobě (Me-inc); 5. Zavedení nízko placených pracovních míst (midi a midi jobs) osvobozených od většiny daní z hlediska sociálního zabezpečení; 6. Hraniční velikost firmy v souvislosti s pravidly pro propouštění byla zvýšena z pěti až deseti pracovníků;
Hartz III	1.12.2003	1.1.2004	7. Restrukturalizace Spolkového úřadu práce;
Hartz IV	1.12.2003	1.1.2005	8. Zkrácení doby poskytování dávek v nezaměstnanosti; 9. Sloučení pomoci v nezaměstnanosti a sociální podpory s dávkou stanovenou na nižší úroveň sociálních dávek; 10. Nová definice pro přijatelná pracovní místa a sankce při jejich odmítnutí;

Zdroj: IMF, 2015

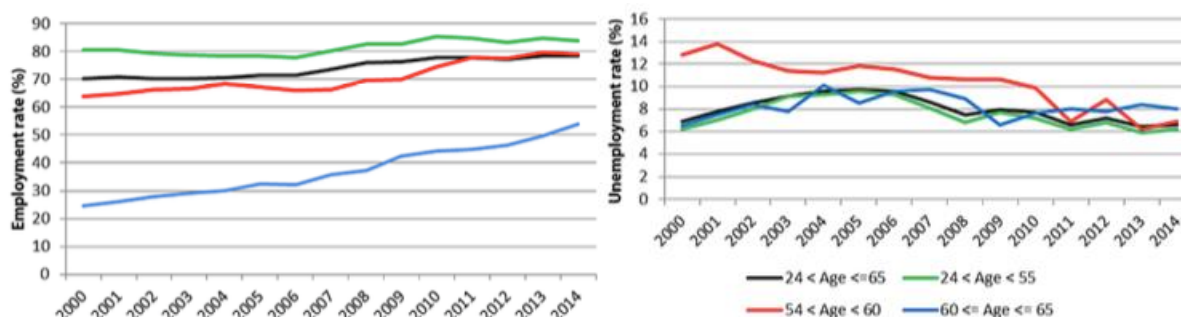
Navzdory těmto změnám v systému se v oblasti zaměstnanosti **zvýšila nerovnost v příjmech a v chudobě**. Míra chudoby se mezi lety 2000 a 2005 zvýšila z 12,5 % na 14,7 %. Nárůst je markantní u lidí zaměstnaných i nezaměstnaných. To se přinejmenším částečně připisuje strukturálním účinkům, neboť reformy Hartz přiměly lidi pracovat na dočasných nebo částečný pracovní úvazek, který jim neumožňuje překonat hranici chudoby (DG Trésor, 2013).

9.2.2 Vývoj na trhu práce v Německu

Německý trh práce zaznamenal od roku 2000 příznivý vývoj doprovázený **rostoucí mírou zaměstnanosti a poklesem nezaměstnanosti u starších pracovníků**. Počínaje velmi nízkou úrovní na počátku roku 2000 se **míra zaměstnanosti osob ve věkové skupině 60 - 65 let zdvojnásobila a v roce 2014 dosáhla více než 50 %**. Míra zaměstnanosti osob ve věku 55 až 59 let také výrazně vzrostla zejména po roce 2009, míra zaměstnanosti mladých lidí se mezitím stabilizovala na relativně vysokou úroveň okolo 80 % (Steiner, 2017).

Míra nezaměstnanosti osob ve věku 60 let a starších se snižovala od počátku roku 2000 víceméně stabilně až do roku 2014, kde se přiblížila k 6 %. Pro zbytek populace v produktivním věku se nezaměstnanost zvyšovala až do roku 2005 až na úroveň přibližně 10 % a pak se snižovala víceméně stabilně s mírným nárůstem v důsledku hospodářské recese v roce 2009. V roce 2014 dosáhla průměrná míra nezaměstnanosti 6 % jako v na počátku sledovaného období (Steiner, 2017).

Graf 16 Vývoj na trhu práce v Německu 2000-2014



Zdroj: Steiner, 2017

9.2.3 Obsah a dopady reformy Hartz I

V rámci reformy Hartz I začala být žadatelům o práci poskytována odborná školení a byla zavedena opatření pro nezaměstnané na pomoc jejich návratu do zaměstnání. Dále byly zavedeny personální agentury (Personal Service Agenturen, PSA), tj. dočasné agentury zřízené na veřejných úřadech práce. Zákon také přepracoval systém práv a povinností uchazečů o zaměstnání, včetně zrušení důkazního břemene pro zamítnuté nabídky práce, přičemž uchazeč o zaměstnání musí nyní prokázat, že nabídka není přiměřená. Dále se v rámci Hartz I rozšířila možnost dočasného zaměstnání tím, že zrušila maximální dobu trvání pracovního úkonu (která byla 24 měsíců) a otevřela možnost výjimek z povinnosti rovného zacházení a odměny mezi dočasnými (agenturními) a stálými zaměstnanci (DG Trésor, 2013).

9.2.3.1 Vytvoření nových agentur pro personální služby

Agentura personálních služeb (PSA: Personalserviceagenturen) byla zavedena v roce 2003. PSA poskytovala dočasné zaměstnání nezaměstnaným s cílem umístit je do trvalých zaměstnání. Pracovní smlouvy s PSA byly na šest až dvanáct měsíců. Zatímco žadatelům o práci nebyly k dispozici žádné pracovní pozice, PSA měla za úkol pomoci svým zaměstnancům v hledání práce a rovněž poskytovat školení a rekvalifikační kurzy. **PSA byla kompenzována formou paušálních provozních nákladů ve výši 500 eur za měsíc během prvních 6 měsíců.** Navíc za úspěšné zařazení zaměstnance do pracovního procesu získávala PSA tržně stanovený bonus, nepřekračující 3 500 EUR. **Cílovou skupinu tvořily zaměstnatelné, ale nezaměstnané osoby.** V květnu 2003 byla zřízena alespoň jedna PSA v každé agenturní čtvrti. V roce 2004 dosáhl počet PSA zaměstnanců 58 000 osob (Universität Freiburg).

Založení PSA nakonec nedostalo takového úspěchu: od dubna 2003 do prosince 2005 vstoupilo do PSA pouze 130 000 osob. Výzkumné centrum sociálních věd ve své zprávě *The Marriage of Flexibility and Security: Lessons from the Hartz Reforms in Germany*, zhodnotilo, že tento nový prvek Hartzových reforem utrpěl slabou publicitu, neboť se mu nepodařilo naplnit stanovené cíle a jeden z hlavních dodavatelů zbankrotoval. **V únoru 2006 byl parlamentu předložen návrh na zrušení PSA** (GASKARTH, 2014).

9.2.3.2 Podpora dalšího odborného vzdělávání od Německé federace agentury práce

Zákon pod názvem Job Aqtiv (Job Aqtiv Gesetz) zavedl nová opatření na **podporu školení mladých nezaměstnaných a osob ohrožených ztrátou zaměstnání.** Malé a střední podniky poskytující školení starším pracovníkům měly nárok na finanční kompenzaci (Kraemer, 2009).

Vládní balíček Job Aqtiv se zaměřoval na aktivní politiku zaměstnanosti (aktivace pracovních míst, kvalifikace, školení atd). Ve srovnání s předchozími opatřeními zahrnoval Job Aqtiv **přísnější pravidla** týkající se kritérií pro přiměřenost práce u výběru zaměstnání. Dalším důležitým aspektem se stal důraz na **využívání intenzivního a individualizovaného poradenství pro nezaměstnané.** Z toho důvodu byl proveden rozsáhlý pilotní projekt individualizované podpory, který svými výsledky potvrdil důležitost těchto změn v zákoně. S cílem rozšířit kapacity pracovních míst a profesního poradenství Job Aqtiv dále navrhl **zvýšení účasti třetích stran, např. soukromých agentur nebo vzdělávacích institucí** (Huo, 2009).

Program o individualizovaném poradenství byl **pojištěn smlouvou mezi pracovníkem úřadu práce a žadatelem o práci.** Tato smlouva jasně stanovovala povinnosti: úřad se zavázal nabídnout žadateli vhodné pracovní pozice doprovázené individualizovaným poradenstvím a žadatel o práci se zavázal přijmout nabídky přiměřené práce nebo vynaložit dostatečné úsilí k vyhledání pracovní pozice na vlastní pěst. **Klienti, kteří nedodrželi své závazky, mohli být sankcionováni ve formě úplného odstranění výhod až po dobu 12 týdnů.** V roce 2003 byly vytvořeny poukazy na školení (training vouchers) s cílem zvýšit konkurenci mezi dodavateli vzdělávacích programů a zlepšit jejich transparentnost (Huo, 2009).

Nově zavedené **poukazy na školení** měly umožnit vybraným osobám zvolit si školení v oblasti, o které rozhodl jejich sociální pracovník. Nezaměstnaní klienti obdrželi poukázku na zaplacení zvoleného školení. Všechny programy musely být akreditovány a systém byl sledován nezávislými agenturami, aby posoudily jejich úspěšnost a mohly navrhnout zlepšení. Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj OECD nahlíží na tuto strategii a její výsledky velmi pozitivně (GASKARTH, 2014).

9.2.3.3 Deregulace odvětví dočasné agenturní práce

V letech 2002 a 2003 byla zavedena **Doložka o rovném zacházení** (Gleichbehandlungsgrundsatz), která uváděla, že **dočasní agenturní pracovníci mají nárok na stejná práva jako pracovníci v podniku**. Jinými slovy dočasní pracovníci na jakémkoli pracovišti by měli dostávat stejné mzdy a příspěvky na sociální zabezpečení jako běžní pracovníci (Vogel, 2016).

V roce 2003 byl **zrušen časový limit dočasného agenturního zaměstnání** (24 měsíců). Odborové organizace se obávaly, že to povede k dlouhodobému zaměstnávání dočasných agenturních pracovníků. Podle odborových organizací od konce hospodářské krize v letech 2008–2009 došlo k nárůstu dočasné agenturní práce. Svaz stavebních dělníků (IG BAU) poukazoval na rostoucí složitost subdodavatelských řetězců a využívání různých právních a falešných forem smluvně uzavřené práce a samostatné výdělečné činnosti na staveništích (Vogel et.al., 2016).

V létě 2013 se tato otázka dostala na vrchol agendy veřejné politiky v souvislosti s úmrtím dvou agenturních pracovníků zaměstnaných v německé loděřské firmě. Tragédie přitáhla pozornost na národní úrovni a usilovalo se o změnu zákona o dočasné agenturní práci (AÜG) a zákona o ústavní smlouvě (BetrVG) s cílem zabránit šíření dočasné agenturní práce a předejít falešným formám uzavírání smluv (Vogel et.al., 2016).

V říjnu 2016 Federální parlament Německa schválil reformu zákona o dočasném agenturním zaměstnání (Gesetz zur Reform des Arbeitnehmerüberlassungsgesetz und anderer Gesetze), jejímž cílem bylo navrátit agenturnímu zaměstnávání jeho prvotní záměr (využití v rámci sezonních prací, dočasné fluktuace zaměstnanců) a tak zabránit jeho zneužívání a obcházení zákoníku práce (Hanesch, 2017).

Nárůst dočasného agenturního zaměstnání se za poslední roky v Německu zásadně zvýšil. V červnu 2016 pracovalo v rámci agenturního zaměstnání okolo jednoho miliónu lidí, tj. téměř 3 % všech zaměstnanců. Tato forma zaměstnání je **vysoce dynamická**, neboť pouhých 15 % z těchto pracovních poměrů trvá déle než 18 měsíců. V roce 2015 byla průměrná mzda agenturního zaměstnance o 42 % nižší než zaměstnance na klasický pracovní poměr. Dočasné agenturní zaměstnání umožňuje zaměstnavateli flexibilně využívat pracovní síly, na druhou stranu pro zaměstnance přináší riziko spojené se zaměstnaností a stálými příjmy (Hanesch, 2017).

Hlavní ustanovení zákona týkající se agenturní práce z roku 2017 (Hanesch, 2017):

1. Od dubna roku 2017, je stanovena **maximální doba trvání agenturního zaměstnání v jedné společnosti na dobu 18 měsíců**. Různé předpisy však mohou být vyjednány a

zahrnutý do kolektivní smlouvy, která pokrývá dotyčný sektor. Delší pracovní doby jsou také možné.

2. **Po devíti měsících získávají dočasní agenturní pracovníci stejnou odměnu jako pracovníci na dobu neurčitou**, kteří jsou zaměstnáni uživatelskou společností. Dlouhodobé úpravy až na 15 měsíců jsou možné pouze tehdy, pokud se mzda postupně zvyšuje na úroveň „standardních“ pracovníků (tj. trvalých pracovních smluv na plný úvazek) na základě kolektivní smlouvy.
3. **Dočasní agenturní pracovníci nesmějí být používáni jako stávkokazi jejich společností**; jejich používání není zcela vyloučeno v podnicích, kde dochází k stávkovým činnostem (dočasní agenturní pracovníci nesmějí provádět úkoly, které dříve prováděli stávkující pracovníci, což vede k právní nejistotě a problému důkazů).
4. Podle judikatury zavedené Spolkovým pracovním soudem se pracovní poměr považuje za zákonný (bez ohledu na jméno a formální obsah), pokud odpovídá skutečnému provedení smlouvy.
5. **Pracovní rady musí být informovány o zaměstnancích**, kteří s firmou nemají žádnou běžnou pracovní smlouvu.

Vzhledem k tomu, že maximální doba pronájmu dočasných agenturních pracovníků je stanovena pro jednotlivé zaměstnance (a nikoliv na zaměstnání), **reforma nezabrání zaměstnavatelům nahrazovat stálé zaměstnance agenturními**. Navíc rozdíl v odměňování stálých a agenturních zaměstnanců se nebude udržitelným způsobem snižovat. Rozlišit běžné a zneužitě smlouvy o poskytování služeb bude nadále obtížné definovat, jelikož Federální parlament do zákona nezahrnul seznam původně dohodnutých kritérií (Hanesch, 2017).

Obecně lze říci, že reforma usiluje o posílení zaměstnanosti a ochranu příjmů dočasných agenturních pracovníků, aniž by se snížila flexibilita, kterou dočasná agenturní práce a smlouvy o poskytování služeb zaměstnavatelům nabízejí. Většina odborníků očekává, že zákon nebude mít zásadní dopad na zaměstnanost a příjmy dočasných agenturních zaměstnanců. Je obtížné posoudit, do jaké míry se zabrání zneužívání smluv o poskytování služeb; legislativa byla schválena nedávno a výsledky výzkumného hodnocení zatím nejsou k dispozici (Hanesch, 2017).

9.2.4 Obsah a dopady reformy Hartz II

Hartz II vytváří nový **grant na usnadnění přechodu od nezaměstnanosti k podnikání** (Ich-AG neboli společnost o jedné osobě). Tento grant byl v roce 2006 spojen s přechodným benefitem (Überbrückungsgeld), aby vytvořil novou startovací dotaci (Gründungszuschuss) (DG Trésor, 2013).

9.2.4.1 Zavedení dotace pro společnosti o jedné osobě

Zavedení schématu Ich-AG v roce 2003, nové veřejné dotace na zakládání podniků, mělo za cíl snížit míru nezaměstnanosti v Německu, bojovat proti nelegálnímu zaměstnávání a nabídnout nezaměstnaným lidem cestu z nehlášené práce.

V roce 2002 předložila komise pro Moderní služby na trhu práce (známá jako Hartzova komise) reformní návrh na zavedení nové veřejné podpory na zakládání podniků (Existenzgründungszuschuss). Dotace, která byla zavedena v roce 2003, se stala známou jako

Ich-AG. Na počátku byl systém kritizován za to, že vykonával stejnou funkci jako existující dotace, překlenovací grant (Überbrückungsgeld). Proto nakonec **federální vláda spojila tyto dva nástroje trhu práce a 1. srpna 2006 vstoupila v platnost jako startovací prémie** s cílem zlepšit správnou efektivnost a zabránit zdvojeným strukturám systému (Gründungszuschuss) (Vogel, 2013).

Od svého vzniku prošla startovací prémie několika proměnami. V současné době může být poskytnuta příjemcům dávky v nezaměstnanosti, kteří si chtějí založit vlastní podnik. Vedle jejich pokračující podpory v nezaměstnanosti dostávají příjemci další měsíční dotace ve výši 300 EUR během prvních šesti měsíců. Pokud po uplynutí těchto 6 měsíců je příjemce schopen prokázat intenzivní obchodní činnost a počáteční úspěchy, může mu být vyplaceno dalších 300 EUR po dobu následujících 9 měsíců. Do konce roku 2011 se pak tyto nastavení změnilo na 9 a 6 měsíců (Vogel, 2013).

Příjemci musí splňovat určité předpoklady pro účast v programu. V den založení společnosti se na něj stále musí vztahovat nárok na 150 dní dávek v nezaměstnanosti. Musí prokázat schopnost pracovat jako osoba samostatně výdělečně činná. Práce na částečný úvazek není programem podporována. Za třetí musí poskytnout důkaz o ekonomické životaschopnosti svého podnikatelského záměru (prohlášeními místní obchodní a průmyslové komory, komorou kvalifikovaných řemesel nebo bankou atp.) (Vogel, 2013).

V září 2005 pobíralo příspěvek Ich-AG 236 000 občanů. **Do roku 2005 příjemci Ich-AG příspěvku nebyli povinni předložit podnikatelský plán.** To bylo později považováno za chybu, neboť některé podniky byly vytvořeny bez dostatečné přípravy (GASKARTH, 2014).

Z hodnocení vyplývá, že nový systém nepřitahuje tak širokou klientelu jako dva dřívější nástroje. Například více žen žádalo o fondy Ich-AG. Dále se ukázalo, že účastníci jsou starší a mají vyšší vzdělání v porovnání s účastníky ve dvou dřívějších schématech. Mezi lety 2007 a 2010 se ročně do programu zapsalo mezi 119 000 a 147 000 příjemci podpory v nezaměstnanosti. Studie ukázala, že 75 - 84 % start-upů založených účastníky tohoto programu přežilo 19 měsíců existence (Vogel, 2013).

9.2.4.2 Zavedení nízko placených pracovních míst (mini a midi jobs) osvobozených od většiny daní z hlediska sociálního zabezpečení

V prosinci 2002 se německá vláda dohodla s opozicí na **reformě trhu práce v odvětví s nízkou mzdou.** Cílem tohoto opatření bylo zvýšit flexibilitu trhu práce a zvýšit pracovní příležitosti a pobídky k práci. S účinností od dubna 2003 reforma zvýšila hranici měsíční mzdy, ze současných 325 EUR na 400 EUR za měsíc, do níž pracovníci s drobnou pracovní činností nemusí platit žádné příspěvky na sociální zabezpečení. **Toto preferenční zacházení se vztahuje také na osoby, které vykonávají (pouze jednu) drobnou pracovní činnost vedle své hlavní práce** (Funk, et al., 2003).

Zaměstnavatelé musí platit pevně stanovené procentní sazby (25 % oproti předchozím 22 %) částky vyplacené zaměstnanci ve formě daní a příspěvků na důchody a zdravotní pojištění. Platební postup pro tyto zaměstnavatelské příspěvky a paušální daň byl zjednodušen a oba nyní jdou do jediné inkasní agentury. Pokud hrubý příjem zaměstnance přesáhne 400 EUR za

měsíc, zaměstnavatelé zaplatí obvyklých 21 % hrubého příjmu v příspěvcích na sociální zabezpečení (Funk, et al., 2003).

Daňové a sociální příspěvky se vztahují k výdělkům z drobných pracovních činností nad 400 EUR měsíčně. S cílem zabránit prudkému nárůstu těchto příspěvků placenými zaměstnanci, plná sazba příspěvků se použije až od hranice 800 EUR směrem nahoru. Mezi 400 EUR a 800 EUR měsíčně se sazba zvyšuje postupně ze 4 % odměny, až dosáhne běžné sazby 21 % ve výši 800 EUR (Funk, et al., 2003).

Záměrem těchto změn bylo **zlepšit pobídky k práci v odvětví s nízkými platy, protože čisté příjmy dotčených zaměstnanců budou vyšší než dříve**. Například lidé, kteří vydělávají mírně nad prahem 400 EUR, zjistí, že jejich příspěvky na sociální zabezpečení jsou podle nových pravidel sníženy o 68 EUR. Toto snížení sociálních příspěvků vybíraných na pracovní sílu se hladce snižuje až do okamžiku, kdy měsíční výdělky dosahují 800 EUR. Například někdo, kdo získá měsíčně 780 EUR měsíčně, ušetří pouze 4,51 EUR.

Vytvoření takových drobných pracovních příležitostí bylo také pro zaměstnavatele přitažlivější, neboť celková cena zaměstnavatelů při náborech osoby s čistým příjmem 400 EUR je v současné době 613 EUR měsíčně v důsledku příspěvků zaměstnavatelů na sociální zabezpečení. V budoucnu budou celkové náklady 500 EUR měsíčně; zaměstnavatel tedy ušetří 113 EUR měsíčně. **Nový režim poskytuje nákladové výhody ve srovnání se současnou situací až do okamžiku, kdy měsíční náklady na pracovní sílu přesáhnou přibližně 1 060 EUR.**

Vláda doufala, že změny vytvoří nejméně 320 000 nových pracovních míst, což by mohlo vyrovnat očekávanou počáteční ztrátu příjmů ve výši zhruba 1,6 miliardy EUR. Předseda Svazu německých asociací zaměstnavatelů Dieter Hundt přijal novou legislativu jako krok správným směrem, neboť omezuje byrokracii a zjednodušuje postupy pro zaměstnávání lidí na malé částečné úvazky. Naproti tomu zástupci německé Federace odborových svazů a Unie unifikovaného sektoru služeb mají podezření, že tyto poměrně nenáročná drobná zaměstnání brání podnikatelům ve vytváření pracovních míst na plný úvazek (Funk, et al., 2003).

Od roku 2004 dochází k výraznému nárůstu počtu pracovních míst v oblasti mini a středních pracovních míst. Počet lidí, kteří pracují v mini pracovních místech nad rámec jejich dalšího placeného zaměstnání, prudce vzrostl o 840 000 osob, z 1,69 milionu v roce 2004 na 2,53 milionu v roce 2011; zároveň počet lidí mající mini pracovní zaměstnání jako jediný zdroj příjmu se zvýšil v letech 2004 - 2011 o pouhých o 81 000 osob (na 4,9 milionu, z toho 66 % žen). Počet středně malých zaměstnání vzrostl z 1,19 milionu v roce 2007 na 1,37 milionu v roce 2011 (74 % žen) (DG Trésor, 2013).

9.2.4.3 Ochrana zaměstnanců a propouštění

Hraniční velikost firmy v souvislosti s pravidly pro propouštění byla zvýšena z pěti na deset pracovníků. Flexibilita byla zejména zavedena prostřednictvím změn týkajících se rozsahu vymahatelného pracovního práva. V podnicích s méně, než deseti zaměstnanci se již na nově najaté pracovníky nevztahují přísná pravidla ohledně ochrany zaměstnance před neoprávněným propouštěním. Používají se zjednodušená pravidla pro propouštění. Zaměstnanci

mohou obdržet bonus, zejména pokud souhlasí s vyřešením situace, aniž by podnikli právní kroky. Navíc v podnicích s více než 10 zaměstnanci je tato ochrana podmíněna odpracováním minimálně 6 měsíců (Lamottea et al., 2014).

9.2.5 Obsah a dopady reformy Hartz III

9.2.5.1 Restrukturalizace Spolkového úřadu práce

Zákon Hartz III reformoval veřejnou agenturu pro zaměstnanost, jejíž název byl změněn na **Bundesagentur für Arbeit** (BA, Spolková agentura pro zaměstnanost); restrukturalizováno bylo řízení na federální úrovni, byla poskytnuta větší místní autonomie a strukturu změnila i kanceláře, aby se zvýšil poměr poradců k uchazečům o zaměstnání.

V rámci Hartz III se také **sloučila opatření k vytváření pracovních míst** (ABM, Arbeitsbeschaf-fungsmaßnahmen) **se strukturálními opatřeními** (SAM, Strukturanpassungsmaß-nahmen) a **zkrátila se tak jejich maximální délka trvání**. Dále se zpřísnily podmínky pro pojištění v nezaměstnanosti, přičemž minimální doba platby příspěvků se změnila z 12 měsíců v předchozích třech letech na 12 měsíců v předchozích dvou letech (DG Trésor, 2013).

9.2.6 Obsah a dopady reformy Hartz IV

Zákon Hartz IV spojil dvě formy pomoci do jednoho příspěvku. Předchozí dávky v dlouhodobé nezaměstnanosti (Arbeitslosenhilfe) byly určeny osobám, jejichž dávky v nezaměstnanosti již skončily a jejich výše byla úměrně stanovena dle referenčního platu. Druhou pomocí byly **sociální dávky určené k zajištění minimálního příjmu**. Hartz IV tyto dvě sloučil do jedné dávky zvané Arbeitslosengeld II. Při podpisu integrační smlouvy s Federální agenturou práce nebo s obecním úřadem práce se naváže způsobilost k této dávce. Pro ty, jejichž dávky v nezaměstnanosti skončily, se finanční situace v rámci nového systému značně zhoršila. Hartz IV také vytvořil nový program pro nesoukromý sektor, známý jako ein-euro-jobs, který platí nejméně jedno euro za hodinu za práci ve veřejném zájmu, zatímco příjemce nadále dostává příspěvek Arbeitslo- seldeld II (DG Trésor, 2013).

9.2.6.1 Zkrácení doby poskytování dávek v nezaměstnanosti & sloučení pomoci v nezaměstnanosti a sociální podpory s dávkou stanovenou na nižší úroveň sociálních dávek

Před reformami se německý systém pojištění v nezaměstnanosti skládal ze tří vrstev. První vrstva, dávky v nezaměstnanosti, byly k dispozici pracovníkům, kteří odpracovali dostatečný počet let před tím, než se stali nezaměstnaní. Tito pracovníci měli nárok na dávku v nezaměstnanosti ve výši 60 % svých předchozích čistých výdělků (rodiče s nezaopatřenými dětmi 67 %). U pracovníků mladších než 45 let byla dávka omezena na 12 měsíců, zatímco starší pracovníci měli nárok na dobu až 32 měsíců. Pracovníci, kteří zůstali nezaměstnaní po vyčerpání dávky v nezaměstnanosti, měli nárok na druhou úroveň podpory, pomoc v nezaměstnanosti s náhradní sazbou 53 % předchozích výdělků (rodiče s nezaopatřenými dětmi 57 %). Dávky v nezaměstnanosti mohly být nárokovány na dobu neurčitou v závislosti na majetkových poměrech a každoročním přezkumu. Konečným krokem podpory byla jednorázová sociální podpora s průzkumem majetkových poměrů, která byla k dispozici pro ty, kteří nemají nárok ani na dávky v nezaměstnanosti ani na pomoc v nezaměstnanosti. Tento

system dávek poskytoval vysoké částky v dlouhodobé nezaměstnanosti ve srovnání s ostatními vyspělými zeměmi (IMF, 2015).

Reformy zúžily systém výhod na dvě vrstvy. První vrstva, dávky v nezaměstnanosti I, byly v praxi jen přejmenované původní dávky z nezaměstnanosti. Výše náhradní sazby zůstala nezměněna a délka poskytování dávek také zůstala na 12 měsíců (někteří starší pracovníci zaznamenali snížení v době poskytování). **Hlavní změnou bylo zavedení dávek v nezaměstnanosti II, která nahradila předchozí pomoc v zaměstnání a sociální podporu.** Dávky v nezaměstnanosti II měly v podstatě stejnou strukturu jako původní sociální podpora, kdy se jednalo o jednorázově vyměřenou dávku s průzkumem majetkových poměrů. Reformami utrpěli zejména ti pracovníci, kteří po vyčerpání krátkodobé dávky v nezaměstnanosti v minulosti splňovali podmínky původní pomoci v nezaměstnanosti, jelikož právě v této oblasti byl učiněn na dávkách nejdrastičtější škrť (IMF, 2015).

Nově zřízený systém se okamžitě vztahoval na žadatele, kteří nikdy před tím zaměstnání nebyli; žadatelé o práci, kteří v minulosti zaměstnání byli, v prvních dvou letech pobírali dávky spojené s jejich předchozí mzdou a poté již dle nastavení Hartz IV. Osoby mající úspory vyšší než 13 000 EUR musely přebytek vyčerpat před tím, než by měli nárok na dávky Hartz IV. K přijetí dávek museli žadatelé nejprve podepsat smlouvu, ve které byly stanoveny povinnosti, které musí vykonat, aby zlepšili svou pracovní situaci (GASKARTH, 2014).

9.2.6.2 Nová definice pro přijatelná pracovní místa a sankce při jejich odmítnutí

Byla přijata **opatření umožňující snížit dávky v nezaměstnanosti o 30 %, pokud nezaměstnaná osoba odmítla přijmout přiměřenou nabídku práce.** Nové reformy také braly za samozřejmost, že tato osoba je schopna pracovat kdekoli v Německu. Pokud by nabízená práce byla ohodnocena o 20 % nižší mzdou, než ta předchozí, žadatel ji musel přijmout, v opačném případě by musel přesvědčit úřad práce, že pro něj práce není vhodná, přičemž cílem úřadu nebylo přesvědčit uchazeče za každou cenu o opaku. U uchazečů mladších 25 let by mohly úplně zastavit svůj pracovní poměr. V případě odmítnutí takového zaměstnání mohli uchazeči do 25 let přijít o veškeré dávky a starší osoby až o 30 % těchto dávek (GASKARTH, 2014).

9.2.6.3 Ein-Euro-Jobs

V prvních třech letech se zúčastnilo programu zhruba dva miliony příjemců. Cílem tohoto programu je zlepšit zaměstnatelnost účastníků a tím zvýšit jejich vyhlídky na trhu práce. Zároveň počet účastníků odráží počet pracovníků, kteří jsou k dispozici pro umístění do pracovního procesu. Při navrhování programu je regionálním aktérům ponechán široký rozsah působnosti, aby reagovali na regionální a individuální faktory nezaměstnaných. Zákodníci stanovili pouze klíčové prvky Ein-Euro-Jobs: Ein-Euro-Jobs pracovní pozice musí být ve veřejném zájmu a vedle řádného zaměstnání, aby se zabránilo vytěšňování řádného zaměstnání; účast na Ein-Euro-Jobs je pouze dočasná a měla by být využita pouze tehdy, pokud není k dispozici žádná jiná pracovní příležitost (řádné zaměstnání, odborná školení nebo jiné programy). **Program byl proto určen pro ty, kteří jsou nezaměstnaní a je obzvláště těžké je někam umístit.** V dalších aspektech, jako je délka trvání a týdenní pracovní doba, existuje prostor pro regionální aktéry (Hohmeyer, 2009).

Studie z roku 2009 Effectiveness of One-Euro-Jobs: Do programme characteristics matter? publikovaná v IAB Discussion Paper zhodnotila program následovně: „V souladu s předpoklady se v případě účasti na programu delší než 4 měsíce projeví kontraproduktivní efekty (kdy např. nezaměstnaní nevykládají tolik úsilí o hledání zaměstnání, protože účast v programu omezuje jejich čas pro hledání zaměstnání). Jinak tomu bylo v případě, kdy intenzita programu spočívala v odpracovaných hodinách.“ (Hohmeyer, 2009)

9.2.6.4 Reformy s dopadem na starší pracovníky

Také Německo se potýká s problematikou stárnoucí populace a nízké míry zaměstnanosti starších pracovníků. V letech 2002/3 byla míra zaměstnanosti nad 55 let 2,5 %, což bylo pod průměrem Evropské Unie EU-16. Z toho důvodu byla zahájena kampaň „50 plus“ v rámci, níž byly poskytnuty dotace pro 100 firem na školení starších pracovníků. Starší pracovníci, kteří nastoupili na hůře placená zaměstnání, obdrželi na základě nové reformy finanční kompenzaci (Tros, 2015).

Pouze 20 % všech zaměstnanců odchází do důchodu v zákonem stanoveném věku. Většina Němců odchází do důchodu mnohem dříve a využívá možnosti předčasného odchodu do důchodu. Legislativní rámec předčasného odchodu do důchodu vychází z reformy z roku 1972, kdy byly uvolněny přísné předpisy o odchodu do důchodu ve věku 65 let, a **byla zavedena řada možností předčasného odchodu do důchodu bez pojistně-matematických úprav dávek.** Zavedení možností předčasného odchodu do důchodu mělo vážný dopad na věk odchodu do důchodu v průběhu následujících desetiletí. **Například v roce 2002 dosahoval průměrný věk odchodu do důchodu 60 let** (Rogh W, 2016).

Cílem iniciativy německého ministerstva práce a sociálních věcí „50 plus“ je opětovné začlenění starších nezaměstnaných osob na trh práce. **Zaměřuje se na nezaměstnané muže a ženy ve věku 50 až 64 let.** Implementace tohoto národního programu je prováděna na regionální úrovni a existuje přibližně 77 paktů pro zaměstnanost zaměřených na různé regiony a oblasti činností (OECD, 2006).

Byl zaveden **systém kombinované mzdy**, který říká, že když je pracovníkovi víc než 50 let a je mu nabídnuta nižší mzda než v předchozím zaměstnání, vláda mu na mzdě přidá 50 % v prvním roce a 30 % ve druhém roce. Dále byly zavedeny tzv. integrační dotace, kdy zaměstnavatel může obdržet od státu až 50 % nákladů na zaměstnance (50+) na dobu až tří let (Rogh W, 2016).

Německo dále v roce 2009 **prodloužilo podporu schématu na postupný odchod do důchodu (Altersteilzeit) o dalších pět let.** Na začátku roku 2000 federální vláda zahájila tento režim tím, že poskytla finanční podporu podnikům, které poskytovaly zaměstnancům ve věku 55 let nebo více pozvolný přechod do důchodu, pokud splňují stanovené podmínky. **Zaměstnancům v cílové skupině se proto snížila pracovní doba na 50 % průměrné pracovní doby a zbylé volné pracovní místo musela naplnit nová osoba, dříve nezaměstnaná nebo stážista.** Navíc, pokud zaměstnavatel zvýšil platy starších zaměstnanců v systému na 70 % jejich předchozího platu na plný úvazek a pokračoval v poskytování příspěvků do jejich důchodového plánu vypočítaného na základě alespoň 80 % jejich platů na plný úvazek, další výdaje byly hrazeny vládou po dobu až šesti let. Sociální

partneři se aktivně podíleli na návrhu a provádění programu a související finanční podpoře. Tyto předpisy musí být prováděny na základě kolektivní smlouvy, pracovní smlouvy nebo individuální smlouvy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. **V roce 2009 bylo ukončeno státní financování tohoto programu. Nicméně pokračuje fundraising na odvětvové úrovni organizované sociálními partnery** (Mandl et al., 2012).

9.2.6.5 Krátkodobé pracovní poměry a „převodní společnosti“

Krátkodobé pracovní poměry se používaly v Německu už desetiletí a sloužily zejména na podporu firem, které se museli vypořádat s časově ohraničeným prodejem a schodky v produkci. Firmy v tomto případě měly možnost zažádat o **krátkodobé dávky pro zaměstnance vyplývající ze Sociálního zákoníku III** (§ 169) (Vogler-Ludwik, 2006).

Schválení těchto dávek záviselo na několika podmínkách:

- Značná část pracovní doby nemůže být společností produktivně využita; nejméně jedna třetina pracovníků musí pracovat o 10 % méně než obvykle.
- Pokles poptávky po práci je dočasný a situace se v budoucnu zlepší.
- Snížení pracovní doby je nevyhnutelné a rada zaměstnanců s tím souhlasí (Vogler-Ludwik, 2006).

Při splnění těchto podmínek měli zaměstnanci nárok na 60 % čisté mzdy za nevyužitou/neodpracovanou pracovní dobu (pracovníci s jedním dítětem 67 %). Dávky byly obvykle limitovány 6 měsíci. Výjimky byly povoleny až do 24 měsíců a úřady práce v tomto mohly pracovníky umístit do jiných společností. Toto nastavení napomohlo absorpci cyklických změn zaměstnanosti a snížení rizik na uzavírání podniků na trhu (Vogler-Ludwik, 2006).

Zatímco krátkodobé pracovní poměry řešily problematiku cyklických změn zaměstnanosti, nový **restrukturalizační nástroj Převodních společností** se zaměřil na pokles firem a odvětví výroby na trhu prostřednictvím školení a rekvalifikace ohrožených pracovníků (Vogler-Ludwik, 2006). Převodní společnost se zakládá na dvou právních principech, které jsou obsaženy v zákoně o propouštění v podobě nařízení o proplácení v případě hromadného propouštění a poskytování převodních dávek v sociálním zákoníku III:

- V návaznosti na zákon o propuštění (Kündigungsschutzgesetz, § 17) musí být **veškerá propouštění o více než 30 osobách oznámena místní pracovní agentuře a pracovní radě společnosti do 30 dnů**. Pracovní rada má právo o propuštění jednat se zaměstnavatelem a podniknout kroky k vyloučení nebo snížení negativních důsledků. Sociální plán (Sozialplan) by měl kompenzovat pracovníkům nevýhody pro ně vyplývající z těchto změn. Tento plán by měl navrhnout výši odstupného, náhradu za přemístění, náklady na školení a další.
- **Převodní dávky** (Transfer Kurzarbeitergeld, SGBIII§216b) jsou poskytovány zaměstnancům postiženým uzavřením podniků. Existují dva typy dávek: převody, které pomáhají opětovně začlenit zaměstnance na primárním trhu práce. Tato opatření jsou dotována 50 % celkových nákladů a maximálně 2 500 EUR. Převodní dávky, které jsou vypláceny po dobu maximálně 12 měsíců; výše plateb činí 60 až 67 % bývalých čistých mezd, jako v případě pravidelných dávek v nezaměstnanosti. Předpokladem pro tento typ výhod je, že pracovníci postižení uzavřením společnosti se sdružují v samostatné převodní společnosti (Transfergesellschaft). Všichni pracovníci musí projít testem hodnotícím jejich

možnosti na uplatnění (profilování), které napomůže předpovědět jejich šance na umístění (Vogler-Ludwik, 2006).

Tyto předpisy pro financování hromadného propouštění zahrnují tři strany:

- **zaměstnavatelé**, kteří musí zaplatit odstupné na základě individuálních a sociálních kritérií;
- **veřejné pojištění v nezaměstnanosti** podporuje přechodnou fázi poskytnutím převodních dávek;
- **zaměstnanci**, kteří se musí vzdát části svých čistých příjmů (Vogler-Ludwik, 2006).

Pracovníci zpravidla obdrží 80 % svého čistého předešlého příjmu. Částka se skládá z 60 % až 67 % převodních dávek vyplácených Spolkovým úřadem práce a kromě toho zaměstnavatelé musí zaplatit dodatečnou mzdu 13 % až 20 %, aby dosáhli úrovně 80 %, sociální příspěvky, náklady na školení a správu převodní společnosti. Tyto náklady tvoří 50 % původních nákladů na zaměstnance. V mnoha případech je tato částka spolufinancována výměnou za kratší výpovědní lhůtu a nižší odstupné (Vogler-Ludwik, 2006).

9.2.6.6 Odstupné

Podle zákona o ochraně zaměstnání má zaměstnanec s trvalým pracovním poměrem **nárok na odstupné**, pokud zaměstnavatel ve výpovědní smlouvě uvede, že propouštění je založeno na provozních důvodech, za něž nabízí zaměstnanci náhradu. V takovém případě tvoří odstupné půl měsíční mzdy za každý rok pracovního poměru. Maximální platba stanovená zákonem se rovná 12měsíčnímu platu nebo 15měsíčnímu platu pro zaměstnance ve věku 50 let nebo starší, s nejméně 15letou nepřetržitou službou a 18měsíční mzdou pro zaměstnance ve věku minimálně 55 let a nejméně 20 let nepřetržité služby.

Existuje právní nárok na odstupné pro zaměstnance v případě hromadného propouštění, pokud je zřízena pracovní rada. V případě hromadného propouštění z provozních důvodů jedná zaměstnavatel a rada zaměstnanců o Sociálním plánu (Sozialplan), který zahrnuje výši odstupného. V případě, že zaměstnavatel nedodrží sociální plán, může se pracovník obrátit na pracovní soud o odstupné.

Seznam tabulek:

TABULKA 1	PODÍL OBYVATEL ČR DLE DEMOGRAFICKÉ PROJEKCE – VĚKOVÉ SKUPINY (%)	10
TABULKA 2	SROVNÁNÍ POSTAVENÍ PEČUJÍCÍCH OSOB S VYBRANÝMI ZEMĚMI EVROPY	38
TABULKA 3	PŘÍNOSY DÁNSKÉHO MODELU FLEXICURITY	84
TABULKA 4	PŘÍSNOST PRAVIDEL PŘI PROPUŠTĚNÍ – VÝŠE OCHRANY ZAMĚSTNANCE. INDEX 0-6	91
TABULKA 5	VÝPOVĚDNÍ LHŮTY PŘI PROPUŠTĚNÍ V DÁNSKU	93
TABULKA 6	ZAMĚSTNANOST V DÁNSKU NAPŘÍČ SEKTORY	93
TABULKA 7	REFORMY HARTZ: STRUČNÝ POPIS	104

Seznam grafů:

GRAF 1	PODÍL ZKRÁCENÝCH PRACOVNÍCH ÚVAZKŮ V EU	11
GRAF 2	CO Myslíte, ŽE JE PŘÍČINOU NEÚSPĚŠNÉHO NÁVRATU ŽEN PO MD/RD DO PRÁCE?	14
GRAF 3	CO Myslíte, ŽE USNADŇUJE HLADKÝ NÁVRAT RODIČŮM PO MD/RD?	15
GRAF 4	JAKOU PODPORU RODIČŮ MALÝCH DĚTÍ OČEKÁVÁTE OD STÁTU?	17
GRAF 5	MÍRA ZAMĚSTNANOSTI ŽEN PODLE PŘÍTOMNOSTI A VĚKU DÍTĚTE V RODINĚ	18
GRAF 6	GENDEROVÁ MEZERA V NEZAMĚSTNANOSTI	18
GRAF 7	PODÍL MILENÍÁLŮ, KTERÍ SI MyslÍ, ŽE BUDOU PRACOVAT AŽ DO SMRTI	29
GRAF 8	PROČ SI MILENÍÁLOVÉ MyslÍ, ŽE POTŘEBUJÍ KARIÉRNÍ PŘESTÁVKU	30
GRAF 9	5 NEJVYŠŠÍCH HODNOT MILENÍÁLŮ PŘI HLEDÁNÍ ZAMĚSTNÁNÍ	30
GRAF 10	MILENÍÁLOVÉ Z HLEDISKA OCHOTY UČIT SE A JAK S NIMI PRACOVAT	33
GRAF 11	PODÍL FIREM NABÍZEJÍCÍ SDÍLENÁ PRACOVNÍ MÍSTA	42
GRAF 12	PODÍL DVOU A TŘÍLETÝCH DĚTÍ NAVŠTĚVUJÍCÍCH ZAŘÍZENÍ PŘEDŠK. VZDĚLÁVÁNÍ	48
GRAF 13	NABÍDKA PRVKŮ FLEXIBILITY PRO RODIČE NA RD NEBO VRACEJÍCÍ SE Z RD	49
GRAF 14	DĚLKA POBÍRÁNÍ DÁVEK NEZAMĚSTNANÉHO KVALIFIKOVANÉHO KOVÁKA V ROCE 2006	100
GRAF 15	VÝDAJE NA POLITIKU TRHU PRÁCE (PODÍL HDP NA AKTIVNÍ A PASIVNÍ OPATŘENÍ, 2005)	101
GRAF 16	VÝVOJ NA TRHU PRÁCE V NĚMECKU 2000-2014	105

Seznam obrázků:

OBRÁZEK 1	OČEKÁVANÝ VÝVOJ POMĚRU PRÁCESCHOPNÝCH LIDÍ A SENIORŮ V ČR	20
OBRÁZEK 2	PODÍLY PRACUJÍCÍCH SENIORŮ A DŮVODY ODCHODU DO DŮCHODU V ZEMÍCH EU	21
OBRÁZEK 3	ZMĚNA V POČTECH A PODÍLECH PODNIKATELŮ V ČR DLE VĚKOVÝCH KATEGORIÍ	22
OBRÁZEK 4	MODELOVÝ PŘÍKLAD JAK NEPRODĚLAT NA PŘEDČASNÉM ODCHODU ZE ZAMĚSTNÁNÍ	24
OBRÁZEK 5	PROJEKT FLEXIBLE WORKSPACE, ČSOB	58
OBRÁZEK 6	FLEXICURITY V DÁNSKU – ZÁKLADNÍ SCHÉMA	84
OBRÁZEK 7	REGIONY ZAMĚSTNANOSTI S POČTEM OBYVATEL (HENDELIOWITZ, 2008)	87

Seznam zdrojů:

Literatura:

- Active Aeging., Report. Special Eurobarometer 378. Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion and Directorate-General for Communication (DG COMM "Research and Speechwriting" Unit) 2012.
- Algan, Y., Cahuc, P. (2006). Civic Attitudes and the Design of Labor Market Institutions: Which Countries Can Implement the Danish Flexicurity Model? Bonn: IZA Discussion Paper no. 1928.
- Andersen SK. 2007. Trust and Dialogue in the Danish Model: Seminar: "Flexicurity or Flexploitation? Atypical Work in Europe". FAOS. 1-6.
- Andersen SK, Mailand M. 2005. The Danish Flexicurity Model: The Role of the Collective Bargaining System. Copenhagen: University of Copenhagen. 27p.
- Assessing Diversity. Impact in Business by the European Union. Platform of Diversity Charters. Brožura. European Commission 2013.
- Bariéry, Motivace, Příležitosti, Názory studentů – zpráva z výzkumu, IPSOS Marketing. The Market Understanding and Measurement Specialists. Zář 2018 Praha.
- Bassanini, A., Duval, R. (2006). Employment patterns in OECD countries: reassessing the role of policies and institutions. Paris: OECD Social, Employment and Migration working paper, No. 35/2006.
- Beran, V. (2018). Labour costs in the EU. 15th International Scientific Conference Economic Policy in the European Union Member Countries. 8-10. listopadu 2017, Kopřivnice.
- Bonoli, G., Emmenegger, P. (2009). Hvorfor er flexicurity mulig i Sverige, men ikke i Italien? Policy, stiafhængighed og social tillid. *Politica* 41(1), str. 24-45.
- Boone, J., van Ours, J.C. (2004). Effective Active Labour Market Policies. IZA Discussion Paper No. 1335, Bonn: IZA.
- Bredgaard, T., Larsen, F., Madsen, P., Rasmussen, S., 2009. Flexicurity and atypical employment in Denmark. CARMA Centre for Labour Market Research Aalborg University. CARMA Research Paper 2009:01.
- Bredgaard T, Larsen F, Madsen PK. 2006. Opportunities and challenges for flexicurity - The Danish example. Volume 12: 61-82.
- Bredgaard T, Daemrich A. 2012. The Welfare State as an Investment Strategy: Denmark's Flexicurity Policies. N.Y.: Oxford University Press. 159-180p.
- Bredgaard, T., Kongshøj Madsen, P. (2018). Farewell flexicurity? Danish flexicurity and the crisis. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 24 (4), str. 375-386.
- Business Benefits of Work Inclusion., Why working with people from disadvantaged groups works well for business. Report. Business in the Community. www.bitc.org.uk; London 2015
- Čornejová, H. (2014). Zpráva o průběhu kolektivního vyjednávání na vyšším stupni a na podnikové úrovni v roce 2014. Interní materiál pro sněm ČMKOS.
- De Groot, A. J., Elhorst, P. J. (2010). Labour Market Effects of Flexicurity From a Regional Perspective. *Tijdschrift voor economische en sociale geografie*, 101 (4), str.. 392-408.
- Důvodová zpráva k Návrhu zákona o Úřadu práce České republiky a o změně souvisejících zákonů, č. 131. Parlament ČR, 2010.
- Hendeliowitz J. 2008. Danish Employment Policy: National Target Setting, Regional Performance Management and Local Delivery. Denmark: Employment Region Copenhagen & Zealand The Danish National Labour Market Authority. 21 p.
- Heyes, J. (2013). Flexicurity in Crisis: European Labour Market Policies in a Time of Austerity. *European Journal of Industrial Relations*. 19(1), str. 71-86.

- Hilbers, P. (2007). Deense Flexicurity is geen Europees Wondermiddel. *Economisch Statistische Berichten* 92, str. 332–333.
- Hůrka, P. (2009). Ochrana zaměstnance a flexibilita zaměstnání: Princip flexijistoty v českém pracovním právu. Praha: Auditorium.
- Ibsen CL, Mailand M. 2009. Flexicurity and Collective Bargaining – Balancing Acts across Sectors and Countries. FAOS Forskningsnotat 102. 1-172p.
- Kalousová P., Štern P., Žákavec J., Zábřženská M., Age Management. Jak řídit a rozvíjet lidské zdroje v kontextu věku a demografických změn. Konfederace podnikatelských a zaměstnavatelských svazů ČR. Praha 2015.
- Kotíková, J., Bezděk, L., Vršík, Z., Remr, Z., Kotrusová, M., Vychová, H. (2012). Zajištění koncepčního řešení v oblasti stimulace poptávky po dalším vzdělávání jednotlivců i podniků. Analyticko-koncepční studie pro projekt KONCEPT.
- Kotíková, J. Úloha politiky zaměstnanosti v oblasti pracovně profesního poradenství při zprostředkování zaměstnání. Praha: VÚPSV, 2000.
- Managing an age-diverse workforce., What employers need to know. Research report. CIPD Chartered Institute of Personnel and Development. London 2015.
- McKinsey Global Institute., Global Growth: Can productivity save the day in an aging World. Executive summary. January 2015.
- Murad S., Kalousová P., Štern P., Hanuš P., Diverzita a pracovní trh ve 21. století: Vydala. Konfederace podnikatelských a zaměstnavatelských svazů ČR, Praha, 2018.
- Nekolová, M. (2008). Flexicurity – hledání rovnováhy mezi flexibilitou a ochranou trhu práce v České republice. VÚPSV, v.v.i., 2008.
- Neukirch A. 2010. Does "Flexicurity" work? – Labour market and social security reforms with the concept of flexicurity in Denmark and the Netherlands [Bc. Thesis]. Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Borken.
- Nesporova, A., Cazes, S. (2004). Labour markets in transition: balancing flexibility and security in Central and Eastern Europe. *Revue de l'OFCE* 2004/5 (91), str. 23-54.
- OECD. 2015. Working Better with Age in Denmark: Assessment and key recommendations, Paris: OECD Publishing. 1-12p.
- Ploug N. 2014. Investing in people to promote activation and empowerment: The case of Denmark and lessons for other countries. Denmark: *International Social Security Review*, Vol. 67, 3-4/2014. 61-74p.
- Randová, J. (2015). Strategie flexikurity při skončení pracovního poměru v právní úpravě České republiky a Švédského království. Diplomová práce, Katedra pracovního práva a práva sociálního zabezpečení., Právnická fakulta UK.
- Rychlý, L. Ministerstva práce a služby zaměstnanosti v nejistých časech. Department of Governance and Tripartism. ILO. Příspěvek na konferenci *Úloha ministerstev práce a veřejných služeb zaměstnanosti: výzvy a reformy v České republice a v zahraničí*. Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, v. v. i., 2014.
- Rychlý, L. Prezentace na konferenci. „Úloha ministerstev práce a veřejných služeb zaměstnanosti: výzvy a reformy v České republice a v zahraničí“. 3. duben 2014, Praha.
- Říhová, H., Salavová, M. (2012). Další vzdělávání pod lupou – co přináší DV Monitor. KDV Koncept.
- Schmid, G., Reissert, B. (1991). On the Institutional Conditions of Effective Labour Market Policies. In: Matzner, E., Streeck, W. (eds): *Beyond Keynesianism: The Socio-Economics of Production and Full Employment*. Aldershot: Edward Elgar, str. 81–110.
- Stanovisko Evropského hospodářského sociálního výboru k tématu Flexicurity: případ Dánska, OJ C 195, 18.8.2006, str. 48-53.

Trlifajová, L., Musil, P., Kovářová, L., Hurrle, J. (2015). Mezi dávkami a prací, která není? Analýza motivace k zaměstnání u osob, které se pohybují na hraně mezi dávkovým systémem a přijetím níže-hodnoceného zaměstnání. Multikulturní centrum Praha, z. s., SPOT – Centrum pro společenské otázky, z.s.

Vaňásek, Jiří. Úřad práce České republiky. Práce a mzda, 2011, roč. 59, č. 5, s. 13-14. ISSN 0032-6208.

Vylítová, M. Optimalizace organizační struktury a řídicích funkcí služeb zaměstnanosti. Praha: VÚPSV, 2000.

Vzdělané Česko, Výsledky výzkumu veřejného mínění. IPSOS Marketing. The Market Understanding and Measurement Specialists. Praha, březen 2018.

Winkler, J., Horák, P. Žižlavský, M. IV. Nezaměstnanost a politika trhu práce – Institucionální předpoklady politiky trhu práce v etapě vstupu ČR do EU. Brno: Masarykova univerzita, 2003.

Zhou, J. (2007). Danish for All? Balancing Flexibility with Security: The Flexicurity Model. IMF Working Paper.

Zpráva o činnosti Úřadu práce České republiky za rok 2013. Generální ředitelství Úřadu práce České republiky: Praha, 2014. 27 s.

Zpráva o činnosti Úřadu práce ČR za první pololetí roku 2014. Generální ředitelství Úřadu práce České republiky: Praha, 2014. 55 s.

On-line literatura:

CO Industri. 2008. Flexicurity/flexijistota – pohled dánských odborů. Available at: <http://archiv.oskovo.cz/Kovo/2008/Rizik/d06.pdf>: Accessed 2018-01-31.

Deloitte Millennial Survey 2018: Millennials disappointed in business, unprepared for Industry 4.0., Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-2018-millennial-survey-report.pdf>

Datta Gupta N, Larsen M, Stage Thomsen L. 2015. Do wage subsidies for disabled workers reduce their non-employment? - evidence from the Danish Flexjob scheme. IZA Journal of Labor Policy 4:10. Available at: <https://izajolp.springeropen.com/articles/10.1186/s40173-015-0036-7>.

Denmark.dk. Not dated. Flexicurity. Denmark.dk. Available from <http://denmark.dk/en/society/welfare/flexicurity/> (accessed March 2018).

Forumpartnership. 2009. Denmark Local Employment Councils. Available at <http://forumpartnerships.archiv.zsi.at/attach/denmark.pdf> (accessed 2018-03-07).

Global diversity & inclusion survey., PWC. [online]. Dostupné z: www.pwc.com/gx/en/services/people-organisation/global-diversity-and-inclusion-survey.html

Holub, P. (2018). Až nás půjdou miliony. Státní úředníci zavřeli oči, přibývá práce načerno. Týdeník ECHO, 26. října 2018. Dostupné z <https://echo24.cz/a/S4r8H/az-nas-pujdou-miliony-statni-urednici-zavreli-oci-pribyva-prace-nacerno>.

Horra LP. 2017. Labor flexibility beats unemployment: a closer look at the labour market in Denmark. Students for liberty. Available from <https://www.studentsforliberty.org/2017/01/30/labor-flexibility-beats-unemployment-a-closer-look-at-the-labor-market-in-denmark/> (accessed March 2018).

Hovorka, J. (.2018) Minimální mzda 2019: znovu výrazně roste, pro někoho až na 26 700 korun. MĚŠEC.cz (22.11.2018). Dostupné z <https://www.mesec.cz/clanky/minimalni-mzda-2019-znovu-vyrazne-roste-pro-nekoho-az-na-26-700-korun/>

Inclusive Excellence., The Relentless Pursuit of Excellence through Diversity., University of Arizona, Tucson. [online]. Dostupné z: www.diversity.arizona.edu/vision-our-campus

IDEA: Studie 9 2017. Příjmy seniorů., [online]. Dostupné z: www.idea.cergeei.cz/files/IDEA_Studie_9_2017_Prijmy_senioru/files/downloads/IDEA_Studie_9_2017_Prijmy_senioru.pdf

Index D&I agentury Thomson Reuters oznamuje 100 nejdiverzifikovanějších a nejinkluzivnějších organizací na světě v roce 2017., [online]. Dostupné z: http://www.ceskenoviny.cz/pr/index_view.php?id=1537040

IT Slovník CZ: Dostupné z: [it](http://it.slovník.cz/pojem/milenial/?utm_source=cp&utm_medium=link&utm_campaign=cp)

[slovník.cz/pojem/milenial/?utm_source=cp&utm_medium=link&utm_campaign=cp](http://it.slovník.cz/pojem/milenial/?utm_source=cp&utm_medium=link&utm_campaign=cp)

Mileniálové a kariéra, Vize 2020 Fakta, čísla a praktické rady HR odborníků: Dostupné z:

<https://manpower.cz/media/milenialove.pdf>;

Jørgensen, C. (2018). Denmark: Latest working life developments – Q4 2017, leden 2018. Dostupné na: <https://www.eurofound.europa.eu/publications/article/2018/denmark-latest-working-life-developments-q4-2017>.

Mailand, M. (2009). Denmark: Flexicurity and industrial relations. Eurofound. Dostupné na: <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2009/denmark-flexicurity-and-industrial-relations>.

Matky vítány – matky jako nový potenciál pro zaměstnavatele., Konference. 10. 3. 2017. Organizátor. Byznys pro společnost. [online]. Dostupné z: www.diverzita.cz/event/matky-vitany/

OECD (2013). Strictness of employment protection – individual dismissals (regular contracts). Dostupné z <http://www.oecd.org/els/emp/oecdindicatorsofemploymentprotection.htm>

OECD.stat Public expenditure and participant stocks on LMP.

<https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=LMPEXP>

ppm factum research (2018). Výzkum „Sociální dávky a poukázky“ 31.8.2018. Dostupné z

<https://www.factum.cz/aktuality/zneuzivani-socialnich-davek-se-lze-vyhnout-vyplatou-jejich-casti-v-poukazkach>.

Rodiče se setkávají s předsudky ohledně skloubení rodičovství a profesního života., Byznys pro společnost 2018. Dostupné z: <https://byznysprospolecnost.cz/rodice-se-setkavaji-s-predsudky-ohledne-skloubeni-rodicovstvi-a-profesniho-zivota/>

STEM/MARK (2014). Stěhování za prací. Skutečnost a deklaráce. Dostupné z

<https://www.stemmark.cz/stehovani-za-praci-skutecnost-a-deklarace/>.

Vláda (2014) Úřady práce personálně posílí, operační programy pro čerpání peněz z fondů EU připraveny. 14.7.2014. Dostupné z <https://www.vlada.cz/cz/mediacentrum/aktualne/urady-prace-personalne-posili--operacni-programy-pro-cerpani-penez-zfonde-eu-pripraveny-120793/>.

Další internetové zdroje:

<https://diverzita.cz/matky-pri-navratu-do-prace-celi-predsudkum-a-nedostatecne-flexibilite-prace/>

https://idea.cerge-ei.cz/files/IDEA_Studie_7_2017_Podpora_rodin_s_detmi/mobile/index.html

https://idea.cerge-ei.cz/files/IDEA_Studie_13_Vliv_materstvi_na_starobni_duchod/mobile/index.html

https://idea.cerge-ei.cz/files/IDEA_Studie_6_2018_Predskolni_pece_v_Nemecku/mobile/index.html

https://idea.cerge-ei.cz/files/IDEA_Studie_3_2016_Verejna_podpora_mist_ve_skolkach/mobile/index.html

<https://diverzita.cz/publikace-diverzita-na-trhu-prace-v-21-stoleti/>

<https://ekonom.ihned.cz/c1-66201660-pruvodce-seniora-pred-duchodem>

<https://socialnipolitika.eu/2017/04/pecujici-osoby-a-neformalni-pecce-narodni-strategie-rozvoje-socialnich-sluzeb-2016-2025/>

<https://ekonom.ihned.cz/c1-66153810-cesko-zachrani-duchodci>

<https://ekonom.ihned.cz/c1-66248700-5-4-procenta>

<https://ekonom.ihned.cz/c1-66222860-cesko-nezvlada-prijimat-pracechtive-ukrajince>